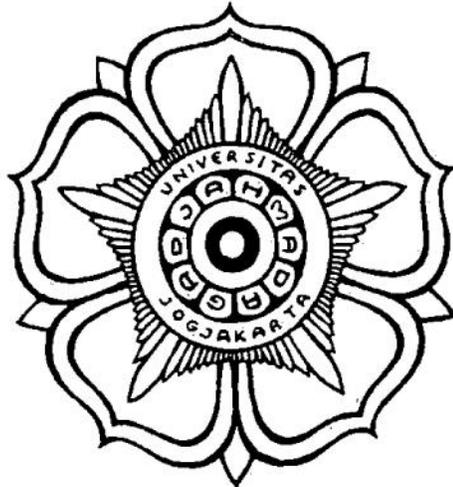


STRATEGI PENINGKATAN KINERJA UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

**Tesis
untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Sarjana S-2**

**Program Studi Magister Administrasi Publik
Konsentrasi Manajemen Publik**



diajukan oleh

**Atik Septi Winarsih
1391/PS/MAP/96**

**Kepada
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS GADJAH MADA
YOGYAKARTA
1998**

Tesis

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

dipersiapkan dan disusun oleh
Atik Septi Winarsih
1391/PS/MAP/96

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

pada tanggal 4 FEBRUARI 1998

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing Utama



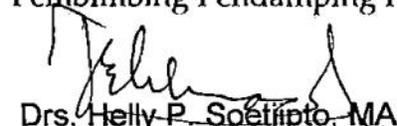
Prof. Dr. Ichlasul Amal

Anggota Dewan Penguji Lain



Dr. Yeremias T. Keban

Pembimbing Pendamping I



Drs. Helly P. Soefijpto, MA



Drs. Wahyudi Kumorotomo, MPP

Pembimbing Pendamping II



Drs. Agus Pramusinto, MDA

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister

Tanggal: 21 FEB 1998



Prof. Dr. Sofian Effendi

Pengelola Program Studi : MAP UGM

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, 21 Februari 1998.



Atik Septi Winarsih

Tandatangan dan nama terang

ABSTRACT

Muhammadiyah University of Yogyakarta which is known as *Universitas Muhammadiyah Yogyakarta* (UMY) is one of the private universities in Yogyakarta Municipality. UMY has to compete with other universities in obtaining new students. Therefore the university has to improve its performance, and strategic management is the most important tool to do that. Accordingly this research was done.

In the last two years the candidates who want to study in the Muhammadiyah University of Yogyakarta tend to decrease. It indicates that the level of performance of the university is going down and need improvement. After conducting SWOT Analysis, it is known that strategic issues that influence the performance of Muhammadiyah University of Yogyakarta are:

1. Professionalism of its lecturers and employees
2. Management of the university
3. Alumni as a Moslem scholar
4. Co-operation with other organizations

Based on those issues, this research formulates some strategies, viz.:

1. To improve professionalism among lecturers, at the university level they should apply growth strategy. Meanwhile at faculty level the most appropriate strategy is human resources strategy. Nonetheless, to improve professionalism among employees, at the university level they have to administer stability strategy and at the faculty level diversification strategy.
2. To ameliorate the management of the organization, at the university level should be installed stability strategy and retrenchment strategy. Meanwhile at the faculty level must be applied leadership strategy.
3. To produce Moslem scholar the university has to apply stability strategy.
4. To enhance co-operation with other organizations the university has to maximize concentration strategy and growth strategy.

INTISARI

Yogyakarta merupakan kota pelajar yang banyak memiliki lembaga pendidikan baik kejuruan maupun formal. Lembaga pendidikan formal salah satunya adalah Perguruan Tinggi Swasta. Salah satu PTS di Yogyakarta ini adalah Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY). UMY merupakan salah satu diantara 75 PTS yang ada di Yogyakarta yang harus bersaing ketat untuk mendapatkan mahasiswa.

Beberapa persyaratan yang diperlukan agar PTS mampu bersaing dengan PTS lain dan PTN antara lain: memiliki program studi yang potensial di masa depan, status akreditasi yang jelas, serta pengelolaan manajemen perguruan tinggi yang profesional. Dengan melihat beberapa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki UMY, serta melihat peluang dan ancaman yang ada di luar maka selama satu tahun terakhir ada kemungkinan kinerja Universitas Muhammadiyah Yogyakarta telah menurun. Buktinya antara lain adanya penurunan jumlah mahasiswa baru di beberapa fakultas, selain itu ada beberapa pelayanan yang diberikan kepada karyawan terkesan 'asal terlaksana' dan kurang profesional. Dari hal itulah penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang melingkupi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, mengungkapkan isu-isu strategis untuk meningkatkan kinerja UMY dan merekomendasikan strategi yang dapat diterapkan di UMY.

Berdasarkan analisis SWOT dapat diketahui bahwa isu-isu strategis yang muncul di UMY adalah:

1. Profesionalisme dosen dan karyawan
2. Manajemen organisasi secara menyeluruh
3. Lulusan sebagai sarjana muslim yang beretos Islam dan berwawasan Iptek.
4. Kerjasama dengan lembaga lain.

Berdasarkan isu-isu strategis tersebut dapat disusun alternatif strategi sebagai berikut:

1. Upaya untuk meningkatkan profesionalisme dosen dilakukan dengan menerapkan strategi pertumbuhan di tingkat universitas, dan strategi sumber daya manusia di tingkat fakultas. Sedangkan upaya peningkatan profesionalisme karyawan dilakukan dengan memaksimalkan strategi stabilitas di tingkat universitas dan strategi diversifikasi di tingkat fakultas atau bagian.
2. Upaya untuk memperbaiki manajemen organisasi dapat dilakukan dengan cara melaksanakan strategi stabilitas dan strategi pengurangan di tingkat universitas dan strategi kepemimpinan di

3. Untuk menghasilkan lulusan sebagai sarjana muslim yang memiliki etos ke-Islaman dan berwawasan Iptek dapat diterapkan strategi stabilitas, yaitu strategi yang menekankan pada penanaman nilai-nilai ke-Islaman yang sudah ada dalam diri masing-masing mahasiswa. Selain itu juga bisa diterapkan strategi diferensiasi pada tingkat fakultas.
4. Strategi yang di tempuh untuk membina hubungan kerjasama dengan lembaga lain dapat dilakukan dengan kombinasi antara strategi konsentrasi dan strategi pertumbuhan.

Itulah beberapa strategi yang dapat dilaksanakan oleh Universitas Muhammadiyah Yogyakarta di masa yang akan datang.

KATA PENGANTAR

Atas berkat limpahan rahmat dan karunia-Nya dengan ini rasa syukur saya ucapkan ke hadirat-Nya, karena telah selesai tugas saya menyusun tesis yang berjudul "Strategi Peningkatan Kinerja Universitas Muhammadiyah Yogyakarta".

Latar belakang dari penulisan tesis ini adalah perlunya strategi baru untuk meningkatkan kinerja PTS khususnya di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, karena persaingan yang semakin ketat antara PTN dan PTS. Beranjak dari hal tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang melingkupi UMY, menentukan isu-isu strategis yang relevan untuk meningkatkan kinerja UMY serta merumuskan rekomendasi dan strategi peningkatan kinerja UMY.

Dengan telah selesainya penyusunan tesis ini maka tak lupa saya sampaikan ucapan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu, diantaranya:

- ◆ Prof. Dr. Sofian Effendi dan Dr. Agus Dwiyanto selaku pengelola Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, tempat saya menyelesaikan studi selama ini.
- ◆ Dr. Warsito Utomo, selaku pengelola dan pembimbing "ketiga" yang telah bersedia memberikan banyak waktunya kepada saya untuk berkonsultasi tentang segala hal.
- ◆ Prof. Dr. Ichlasul Amal selaku pembimbing utama, yang telah bersedia meluangkan waktunya membimbing ditengah-tengah kesibukannya menjabat Direktur Pasca Sarjana UGM.
- ◆ Drs. Helly P. Soetjipto, MA selaku pembimbing pendamping, yang telah dengan sabar membimbing dan memberi saran perbaikan.
- ◆ Dr. Yeremias T. Keban, Drs. Wahyudi Kumorotomo, MPP dan Drs. Agus Pramusinto, MDA, semuanya selaku penguji dan telah memberikan banyak usulan dan saran perbaikan demi terselesaikannya tesis ini.

- ◆ Prof. Dr. H. Achmad Mursyidi, M.Sc. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, yang telah memberikan ijin penelitian dan memberikan dorongan motivasi untuk selesainya studi S2.
- ◆ Ir. H.Achmad Supriyadi, MM. selaku Pembantu Rektor II yang telah memberi banyak bantuan baik materil maupun spirituil kepada penulis.
- ◆ Drs. H.Muhammad Muqodas Lc. sebagai Ketua Badan Pelaksana Harian Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- ◆ Drs. Tulus Warsito, M.Si. selaku Dekan FISIPOL UMY.
- ◆ Dekan-Dekan di seluruh lingkungan fakultas, Kepala Bagian, Kasub Bagian dan seluruh jajaran staf dan sivitas akademika di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta yang telah banyak membantu memberikan data selama penelitian ini berlangsung.
- ◆ Bapak dan Ibu di Adisutjipto maupun di Serangan yang telah banyak memberikan dorongan motivasi demi terselesaikannya tesis ini.
- ◆ Suamiku tercinta, Mas Ratminto, yang telah rela mengorbankan banyak waktunya di tengah-tengah studinya di “negeri Kangguru” memberikan dorongan, dan kasih sayangnya selama penulisan tesis ini berlangsung. Juga untuk ananda Dyah yang telah membantu dengan caranya sendiri.
- ◆ Teman diskusi dan bercanda, Mbak Yani serta teman-teman lain di angkatan X Magister Administrasi Publik UGM Yogyakarta.
- ◆ Kepada semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang telah membantu saya menyelesaikan penulisan tesis ini

Akhir kata semoga tesis ini bermanfaat khususnya bagi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, dan bagi pihak-pihak lain yang memerlukannya.

Yogyakarta, akhir Februari 1998

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul	
Halaman Pengesahan	
Abstract	
Intisari	
Kata Pengantar	
Daftar Isi	
Daftar Tabel dan Bagan	
Bab I Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Kerangka Pemikiran	9
1.4.1 Kinerja Organisasi	9
1.4.2 Manajemen Strategis	13
1.5 Metodologi Penelitian	31
1.5.1 Jenis Penelitian	31
1.5.2 Teknik Pengumpulan Data	32
1.5.3 Analisis Data	33
1.6 Sistematika Pembahasan	34
Bab II Deskripsi Organisasi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta	36
2.1 Misi, Visi dan Mandat UMY	37
2.2 Struktur Organisasi	38
2.3 Tugas dan Fungsi	39
2.3.1 Badan Penyelenggara	40
2.3.2 Dewan Penyantun	41
2.3.3 Senat Perguruan Tinggi Muhammadiyah	41
2.3.4 Rektor dan Pembantu Rektor	42
2.3.5 Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan	43
2.3.6 Biro Administrasi Umum	44
2.3.7 Lembaga-lembaga	45
2.3.8 Unit Pelaksana Teknis	46
2.3.9 Fakultas	47
Bab III Kinerja dan Isu-isu Strategis	51
3.1 Kinerja Organisasi	51
3.1.1 Tujuan Organisasi	51
3.1.2 Tujuan Proses	53
3.1.3 Tujuan Pekerjaan	57
3.1.4 Disain Organisasi	59
3.1.5 Disain Proses	61

3.1.6 Disain Pekerjaan	62
3.1.7 Manajemen Organisasi	63
3.1.8 Manajemen Proses	63
3.1.9 Manajemen Pekerjaan	64
3.2 Analisis SWOT	65
3.2.1 Peluang dan Ancaman	65
3.2.1.1 Aspek Politik dan Hukum	65
3.2.1.2 Aspek Ekonomi	68
3.2.1.3 Aspek Sosial	69
3.2.1.4 Aspek Teknologi	69
3.2.1.5 Aspek Demografi	70
3.2.1.6 Aspek Kompetitor	72
3.2.1.7 Aspek Stakeholders	73
3.2.2 Kekuatan dan Kelemahan	73
3.2.2.1 Aspek Sumber Daya	74
3.2.2.2 Aspek Strategi	94
3.2.2.3 Aspek Kinerja	108
3.2.2.4 Aspek Kultur	113
3.3 Isu-isu Strategis	122
Bab IV Strategi Peningkatan Kinerja Universitas Muhammadiyah Yogyakarta	
4.1 Visi Sukses Universitas Muhammadiyah Yogyakarta	124
4.1.1 Peningkatan Profesionalisme Dosen dan Karyawan	126
4.1.2 Perbaikan Manajemen Organisasi	127
4.1.3 Menghasilkan Lulusan yang Memiliki Etos Kerja Islam dan berwawasan Iptek	130
4.1.4 Peningkatan Hubungan Kerjasama dengan Lembaga Lain	132
Bab V Penutup	
5.1 Kesimpulan	134
5.2 Rekomendasi Kebijakan	135
Daftar Pustaka	139
Lampiran:	
• Bagan Struktur Organisasi UMY	
• Pedoman Wawancara	
• Surat Ijin Penelitian	

DAFTAR TABEL DAN BAGAN

Tabel 1.1	Jumlah Mahasiswa UMY Tahun Akademik 1996/1997	5
Tabel 1.2	Jumlah Dosen UMY Menurut Tingkat Pendidikan Tahun 1996/1997	6
Tabel 1.3	Jumlah Perbandingan Dosen Tetap dengan Dosen Luar Biasa di UMY	55
Tabel 3.2	Rata-rata Tingkat Ketidakhadiran Dosen Tetap UMY Tahun 1996/1997 (per orang /bulan)	56
Tabel 3.3	Jumlah Kehadiran Dosen Tetap UMY Tahun 1996-1997	58
Tabel 3.4	Proyeksi Penduduk Usia 20-24 di DIY	71
Tabel 3.5	Jumlah Dosen Menurut Tingkat Pendidikan Tahun 1992 s/d 1997	75
Tabel 3.6	Jumlah Dosen Menurut Golongan Kepangkatan	76
Tabel 3.7	Jumlah Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan	78
Tabel 3.8	Jumlah Karyawan Berdasarkan Ijazah yang Dipakai pada Saat Masuk	79
Tabel 3.9	Jumlah Mahasiswa Baru Tahun 1993/94 - 1997/98	81
Tabel 3.10	Persentase Jumlah Pendaftar yang Diterima dan Jumlah Pendaftar yang Registrasi (dalam %)	82
Tabel 3.11	Jumlah Mahasiswa Baru per Fakultas Tahun 1992/93 - 1997/98	83
Tabel 3.12	Persentase Jumlah Mahasiswa Aktif Tahun 1996/97	86
Tabel 3.13	Rasio Dosen Mahasiswa per Fakultas	87
Tabel 3.14	Alokasi Anggaran Tiap Kegiatan pada APB Tahun 1994/1995 - 1996/1997 (dalam %)	89
Tabel 3.15	Jumlah Buku koleksi Perpustakaan UMY	93

1996/97

Tabel 3.17	Jumlah Penelitian Dosen UMY dari Tahun 1993 sampai dengan Tahun 1997	111
Bagan 1.1	Proses Pengambilan Keputusan Strategis	23
Bagan 1.2	Posisi Kompetitif	29
Bagan 3.1	Matriks SWOT	120
Grafik 3.1	Diagram Batang jumlah Mahasiswa Baru per Fakultas Tahun 1993/1994 - 1997/98	84

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Terjadinya pergeseran struktur ekonomi dengan semakin besarnya peran industri dan menurunnya sektor pertanian akan menuntut Sumber Daya Manusia (SDM) yang berbeda. Hal ini sejalan dengan Garis-Garis Besar Haluan Negara tahun 1993 yang menyatakan bahwa titik berat PJP-II adalah pada pembangunan ekonomi seiring dengan peningkatan kualitas SDM. Dalam GBHN 1993 disebutkan bahwa sasaran umum Pembangunan Jangka Panjang Kedua (PJP II) adalah terciptanya kualitas manusia dan kualitas masyarakat Indonesia yang maju dan mandiri dalam suasana tenteram dan sejahtera lahir dan batin, dalam tata kehidupan masyarakat, bangsa, dan negara yang berdasarkan Pancasila, dan dalam suasana kehidupan bangsa Indonesia yang serba berkesinambungan dan selaras dalam hubungan antara sesama manusia, manusia dengan masyarakat, manusia dengan alam dan lingkungannya, dan manusia dengan Tuhan Yang Maha Esa (Repelita VI, 1993). Untuk mencapai sasaran ini, maka telah ditetapkan bahwa titik berat pembangunan dalam PJP II diletakkan *pada bidang ekonomi yang merupakan penggerak utama pembangunan, seiring dengan kualitas sumber daya manusia* dan didorong secara saling memperkuat, saling terkait dan terpadu dengan pembangunan bidang-bidang lainnya yang dilaksanakan seirama, selaras, dan serasi dengan keberhasilan pembangunan

bidang ekonomi dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran pembangunan nasional (Muhadjir, 1995:2). Dengan demikian jelas bahwa untuk mendukung pembangunan sistem ekonomi, sumber daya manusia diperlukan sebagai modal (*human capital*) yang bersama-sama dengan unsur kapital lainnya akan menghasilkan produktivitas dan efisiensi. Peningkatan kualitas SDM ini tentu saja perlu dilakukan pada setiap jenis pekerjaan yang ada, baik itu yang berorientasi iptek maupun non-iptek.

Apabila kita perhatikan profil tenaga kerja sekarang ini, mayoritas berpendidikan SD sedang yang berpendidikan tinggi sangatlah sedikit. Menurut data yang dikutip dari Rachbini (Kompas, 4 Maret 1997) keadaan pada tahun 1995 struktur tenaga kerja berpendidikan SD ke bawah berjumlah 56,0 juta orang atau sekitar 69,9 persen. Sedangkan yang berpendidikan sarjana hanya 1,55 juta orang atau sekitar 1,9 persen, dan yang berpendidikan diploma 1,32 juta orang atau sekitar 1,65 persen.

Bagaimana pun peningkatan kualitas sumber daya manusia erat kaitannya dengan dunia pendidikan. Dengan kecilnya jumlah tenaga kerja yang berpendidikan tinggi (baca: sarjana), maka perlu dilakukan upaya untuk meningkatkan struktur tenaga kerja yang lebih berkualitas. Upaya untuk meningkatkan kualitas ini tentu saja ditempuh dengan memperluas fasilitas pendidikan tinggi di daerah-daerah. Dalam hal ini pemerintah juga memberi kesempatan kepada swasta untuk ikut serta membangun kualitas Sumber Daya Manusia Indonesia yang tangguh di masa-masa yang akan datang. Hal ini sudah

ditegaskan dalam UU No. 2 tahun 1989 maupun PP No. 30 tahun 1990 tentang Pendidikan Tinggi.

Pengembangan SDM khususnya melalui pendidikan tinggi harus ditingkatkan agar dapat mengejar ketinggalan di bidang Iptek, apalagi untuk bersaing dengan negara industri dalam era perdagangan bebas pada tahun 2020. Menjelang diberlakukannya era perdagangan bebas nanti, SDM sangat memegang peranan penting untuk mendukung persaingan kompetitif dengan negara industri. Dalam era ini nanti nampak bahwa persaingan antar organisasi baik organisasi publik maupun organisasi swasta menjadi sangat ketat. Persaingan global antar organisasi ini juga harus dihadapi oleh organisasi yang bergerak di bidang pendidikan. Oleh karena itu kinerja organisasi harus selalu ditingkatkan agar dapat bersaing dan tetap eksis serta dapat berkembang, demikian juga eksistensi organisasi perguruan tinggi.

Di negara kita ini dikenal adanya dua jenis perguruan tinggi, yaitu perguruan tinggi negeri (PTN) dan perguruan tinggi swasta (PTS). Untuk jenis yang pertama ini hampir tidak ada penambahan jumlah yang berarti dari tahun ke tahun, karena kewenangan untuk mendirikan suatu PTN ada pada pemerintah sehingga tidak setiap pihak bisa melakukannya. Di Indonesia ini jumlah perguruan tinggi sudah mencapai 1200 buah baik PTN maupun PTS. Sedangkan yang namanya PTS layaknya 'bak cendawan dimusim hujan' menjamur hampir di setiap tempat. Di Daerah Istimewa Yogyakarta saja jumlah PTS ada 75 dengan perincian: 14 buah berbentuk Universitas, 6 buah Institut, 18 buah Sekolah tinggi, dan 37 buah Akademi (Kedaulatan Rakyat 3 Agustus 1997)

Padahal pada tahun 1983 lalu jumlah PTS baru 38 buah, sedangkan jumlah program studi pun membengkak dari 51 program studi menjadi 303 program studi. Kursi yang tersedia di PTS meningkat dari 11,5 ribu menjadi 32,4 ribu atau meningkat sekitar 3 kali lipat, tetapi jumlah peminat PT hanya naik kurang dari 2 kali dari 35,5 ribu menjadi 63,9 ribu orang.

Menurunnya jumlah peminat di Perguruan Tinggi khususnya Perguruan Tinggi Swasta mengakibatkan persaingan diantara PTS menjadi semakin ketat. Menurut data SIGI Research & News Services (Kedaulatan Rakyat, 3 Agustus 1997) angka rasio mahasiswa yang diterima dengan pendaftar di Perguruan Tinggi dari waktu ke waktu terus mengecil. Pada tahun 1979, rasio mahasiswa yang diterima dengan pendaftar PT masih cukup besar yaitu mencapai 1:3,4. Sepuluh tahun kemudian angka ini turun menjadi hanya 1:2,8. Terakhir, hingga Januari 1997 lalu rasio ini 'anjlok' lagi hanya tinggal 1:1,98. Turunnya angka rasio ini dapat diartikan bahwa pertumbuhan kursi yang tersedia di PT lebih besar dari pertumbuhan peminat Perguruan Tinggi. Beberapa sebab dari turunnya jumlah peminat di Perguruan Tinggi seharusnya segera ditemukan, sehingga pada akhirnya dapat segera diantisipasi atau dicarikan jalan keluarnya. Menurut Ari Sudarman, Sekretaris Pelaksana Kopertis Wilayah V, beberapa PTS yang kurang bisa menjaring mahasiswa baru disebabkan oleh: 1) karena pengelolaan tidak profesional dan 2) program studi yang ditawarkan tidak sesuai dengan permintaan masyarakat dan lapangan kerja. Selain itu bisa juga ditambahkan

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta yang sudah dikenal luas oleh masyarakat dan memiliki reputasi tinggi. Hal ini sangat menguntungkan karena di tingkat regional UMY telah memiliki beberapa keunggulan. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta yang berusia 16 tahun memiliki empat buah kampus dan mahasiswa sebanyak 9.315 orang (tercatat) dan 6.449 orang (aktif). Lebih lengkapnya data tentang jumlah mahasiswa Universitas Muhammadiyah Yogyakarta sampai tahun akademik 1996/1997 disajikan dalam Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Jumlah Mahasiswa Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Tahun Akademik 1996/1997

No	FAKULTAS	TERCATAT		AKTIF	
		BARU	LAMA	BARU	LAMA
1.	Kedokteran	126	474	119	441
2.	Pertanian	125	1.023	125	913
3.	Teknik	274	777	266	757
4.	Ekonomi	322	3.425	318	1.809
5.	Hukum	184	891	160	491
6.	Isipol	397	2.109	366	1.712
7.	Agama Islam	175	616	147	326
	Jumlah	1.603	9.315	1.501	6.449

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta telah dijadikan sebagai PTM (Perguruan Tinggi Muhammadiyah) pembina bagi PTM di wilayah Yogyakarta dan sekitarnya. Ada tiga hal yang menjadi tantangan umum bagi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, yaitu: 1) makin meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan, khususnya pendidikan tinggi; 2) makin meningkatnya jumlah lulusan SMTA; 3) makin meningkatnya kebutuhan akan tenaga-tenaga sarjana dalam bidang-bidang yang ada di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (Statuta Universitas Muhammadiyah Yogyakarta). Sampai dengan akhir tahun 1997 dari 14 program studi yang dimiliki UMY, 9 diantaranya sudah berstatus disamakan dan sisanya masih berstatus diakui dan terdaftar.

Saat ini UMY memiliki 245 dosen tetap (211 dosen tetap yayasan dan 34 dosen DPK), 281 dosen luar biasa dan 286 karyawan. Tentang rincian jumlah dosen dan latar belakang pendidikannya dapat dilihat dalam Tabel 1.2

Tabel 1.2
Jumlah Dosen UMY Menurut Tingkat Pendidikan Tahun 1996/1997

No.	FAKULTAS	S1	S2	S3	JUMLAH
1.	Agama Islam	14	8	1	23
2.	Pertanian	10	21	-	31
3.	Teknik	28	15	1	44
4.	ISIPOL	16	19	2	37
5.	Ekonomi	22	25	-	47
6.	Hukum	11	16	1	28
7.	Kedokteran	26	8	1	34
	JUMLAH	128	112	5	245

Dalam tabel 1.2 di atas nampak bahwa dari dosen yang sedang maupun yang sudah menempuh studi lanjut S2 maupun S3 berjumlah 47.76%, Meskipun masih kurang dari separohnya tetapi hal ini sudah merupakan aset yang sangat berharga. Jumlah ini tentu saja harus ditingkatkan sehingga akan terjadi peningkatan kualitas dan kinerja organisasi di masa-masa yang akan datang. Untuk mengatasi hal tersebut program rutin yang dilakukan universitas adalah pengiriman studi lanjut staf edukatif ke S2 dan S3 setiap tahunnya rata-rata 20 sampai dengan 30 orang dosen.

Meskipun memiliki beberapa keunggulan, tetapi ada juga beberapa kelemahan yang dimiliki, antara lain kepangkatan akademik dosen tetap rata-rata baru Asisten Ahli dan baru sedikit yang Lektor Muda dan Lektor, ratio dosen dan mahasiswa yang masih besar yaitu 1:30,45 untuk kelompok program studi sosial/humaniora dan 1:30,47 untuk kelompok program studi eksakta. Angka ini masih dibawah standar yang ditentukan Pemerintah sesuai dengan SK Dirjen Dikti No. 141/D/P/1989, yaitu bidang teknologi 1:20; dan bidang Sosial/humaniora 1:25. Kelemahan lainnya adalah belum adanya kerjasama dengan perguruan tinggi di luar negeri, belum adanya perencanaan yang matang mengenai program-program pelatihan bagi karyawan. Selain itu di beberapa fakultas didapati kenyataan adanya dosen tetap Yayasan yang keluar karena merasa tidak puas dengan manajemen universitas, untuk karyawan sering terjadi adanya sistem perekrutan yang kurang profesional karena masih menggunakan cara-cara nepotisme. Hal ini bisa disebabkan karena pengelolaan organisasi

bisa juga karena belum adanya program kerja atau rencana strategis yang disusun secara matang. Selain itu pelayanan yang diberikan karyawan kepada mahasiswa sering tidak menyenangkan dan tidak maksimal. Sebagai contoh kasus, pemberian Kartu Hasil Studi kepada mahasiswa di fakultas sering terlambat dari waktu yang sudah dijadwalkan, karena karyawan lebih memprioritaskan pelayanan kepada para pimpinan struktural dan menomorduakan pelayanan kepada mahasiswa. Hal ini tentu saja akan memberi anggapan yang negatif kepada karyawan, sehingga dampak lebih lanjut dikhawatirkan akan terasa juga di tingkat universitas.

Dengan melihat kenyataan seperti itu maka penelitian ini akan diarahkan untuk melihat isu-isu strategis yang berpengaruh terhadap kinerja UMY. Kinerja inilah yang diperkirakan menjadi penyebab turunnya jumlah mahasiswa baru selama setahun terakhir ini. Sehingga disini dapat dirumuskan suatu strategi yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan membenahi manajemen organisasi UMY.

Berdasarkan fenomena tersebut di atas maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

- 1. Apakah faktor-faktor internal dan eksternal pada Universitas Muhammadiyah Yogyakarta?**
- 2. Apakah isu-isu strategis untuk meningkatkan kinerja Universitas Muhammadiyah Yogyakarta?**
- 3. Bagaimana strategi yang harus ditempuh Universitas**

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Dengan menjawab pertanyaan yang ada pada perumusan masalah maka penelitian ini bertujuan untuk:

- 1) Melihat faktor-faktor internal dan eksternal yang berkaitan dengan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- 2) Menentukan isu-isu strategis dalam rangka peningkatan kinerja UMY.
- 3) Merumuskan rekomendasi dan strategi peningkatan kinerja di UMY.

1.4 KERANGKA PEMIKIRAN

1.4.1 Kinerja Organisasi

Salah satu konsep yang sering dipergunakan untuk menilai organisasi adalah kinerja (*performance*). Bahkan tujuan utama perubahan dalam organisasi adalah perbaikan dalam kinerjanya (*improving performance*). Hal ini seperti yang diungkapkan INTERPLAN (1969:15):

"Performance is the primary criterion for judging organization".

Dari konsep kinerja organisasi juga dapat diperoleh pengertian tentang: macam jumlah dan kualitas pelayanan yang disediakan, biaya yang diperlukan, keuntungan dan kerugian yang timbul dari penyediaan output dengan biaya tertentu, juga tentang bagaimana mengubah hubungan keuntungan-output-biaya. Hal ini nampak dari pernyataan INTERPLAN (1969:67) berikut ini:

“Performance is primary. It is necessary to know the kind of quantity dan quality of services provided: the costs of providing such outputs; the benefits and damages that flow from providing them at this cost; also how to change benefit-output-cost relations, both directly and by changing the structure or the environment”.

Dari konsepsi yang ditawarkan INTERPLAN tersebut maka dipahami bahwa kinerja adalah konsep utama untuk melihat suatu organisasi, sebab mengandung pengertian yang menyeluruh dari aspek organisasi.

Kinerja menurut Rue dan Byars seperti dikutip Keban (1995:1) adalah tingkat pencapaian hasil atau *“the degree of accomplishment”*. Dalam hal ini untuk meningkatkan kinerja organisasi diperlukan beberapa variabel yang mencakup berbagai level. Menurut Rummler dan Brache (1995:18-20) ada sembilan variabel yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Adapun variabel-variabel kinerja tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Tujuan, meliputi: tujuan organisasi, tujuan proses dan tujuan pekerjaan.
- 2) Desain, meliputi: desain organisasi, desain proses dan desain pekerjaan.
- 3) Manajemen, meliputi: manajemen organisasi, manajemen proses dan manajemen pekerjaan.

Ketiga faktor di atas, yaitu: tujuan, desain dan manajemen, kemudian masing-masing dibagi menjadi tiga variabel sehingga keseluruhannya menjadi sembilan

...tentang. Demikianlah lebih dari tiga faktor keseluruhan variabel tersebut dapat dilihat

Bagan 1.1
SEMILAN VARIABEL KINERJA

The Three Levels of Performance	The Three Performance Needs		
	Goals	Design	Management
Organization	Organization Goals	Organization Design	Organization Management
Process Level	Process Goals	Process Design	Process Management
Job/Performer Level	Job Goals	Job Design	Job Management

Sumber : Rummler & Brache (1995:19)

Variabel-variabel ini nampaknya tidak jauh berbeda dengan aspek-aspek yang terkandung dalam faktor lingkungan, baik eksternal maupun internal suatu organisasi.

Dari sini dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah menggunakan variabel-variabel sebagai berikut:

1. Tujuan Organisasi, dilihat dari:
 - Adanya rumusan pernyataan tujuan dan strategi organisasi
 - Kesesuaian antara strategi dengan analisis SWOT
2. Tujuan Proses, diukur dengan:
 - Kesesuaian tujuan organisasi dengan kebutuhan konsumen
3. Tujuan Pekerjaan diukur dengan indikator:
 - Output-output dan standar berkaitan dengan proses yang diperlukan (berkaitan dengan kebutuhan konsumen dan organisasi)

4. Disain organisasi diukur dari:

- Ketepatan aliran input dan output diantara fungsi-fungsi.
- Adanya struktur formal organisasi yang dapat meningkatkan efisiensi.

5. Disain proses diukur dari:

- Adanya proses yang paling efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

6. Disain pekerjaan, diukur dengan indikator:

- Adanya urutan langkah-langkah pekerjaan yang logis.
- Adanya rumusan tentang kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang mendukung tujuan.
- Adanya lingkungan pekerjaan yang mendukung.

7. Manajemen Organisasi diukur dari:

- Adanya fungsi-fungsi tujuan yang sudah dirumuskan.
- Adanya sumber daya yang teralokasi dengan tepat

8. Manajemen Proses diukur dari:

- Adanya proses sub tujuan yang sudah dirumuskan dengan tepat
- Adanya proses kinerja yang telah dikelola.
- Kecukupan dalam mengalokasikan sumber daya.

9. Manajemen Pekerjaan diukur dari:

- Pengertian karyawan terhadap tujuan-tujuan dan pekerjaan-pekerjaan.
- Pemilikan sumber daya yang cukup pada diri karyawan
- Adanya penghargaan yang diberikan atas pencapaian tujuan pekerjaan.

■ Pengertian karyawan terhadap tercapainya tujuan-tujuan pekerjaan

- Pengetahuan atau keahlian yang dimiliki karyawan untuk mewujudkan tujuan-tujuan pekerjaan.

Itulah indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja organisasi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

1.4.2 Manajemen Strategis

Konsep manajemen strategis mula-mula banyak dikembangkan di organisasi privat atau yang berorientasi pada laba, tetapi akhir-akhir ini konsep manajemen strategis berkembang di organisasi publik dan organisasi non-profit. Organisasi publik di sini lebih banyak disamakan dengan organisasi milik pemerintah seperti: lembaga-lembaga negara, Badan Usaha Milik Negara sampai dengan organisasi pemerintah di daerah. Sedangkan organisasi non profit diidentifikasi oleh Koteen seperti dikutip Salusu (1996:22) sebagai berikut:

- (1) Badan-badan pemerintahan yang dibentuk dengan undang-undang dan diberi wewenang untuk memberi pelayanan dan memungut pajak;
- (2) Organisasi non-profit swasta atau sektor independen yang biasanya beroperasi sebagai organisasi bebas pajak, tetapi diorganisir di luar kewenangan pemerintah dan perundang-undangan. Organisasi ini mungkin bergerak di bidang pendidikan, pelayanan kemanusiaan, perdagangan dan

(3) Organisasi swasta kuasi-pemerintah yang dibentuk dengan wewenang legislatif dan biasanya disertai monopoli yang terbatas untuk memberikan pelayanan atau menyediakan barang kebutuhan tertentu kepada kelompok-kelompok masyarakat. Organisasi ini umumnya bergerak di bidang utilitas seperti listrik, air dan gas.

Selanjutnya Kotler (dalam Salusu, 1996:24-25) lebih memerinci organisasi non-profit menjadi:

- (1) Organisasi keagamaan
- (2) Organisasi sosial
 - a. Klub-klub jasa
 - b. Organisasi kekerabatan
- (3) Organisasi-organisasi kebudayaan
 - a. Museum
 - b. Simponi
 - c. Usaha pagelaran seni tari
 - d. Kelompok seni
 - e. Kebun binatang
 - f. Olah raga
- (4) Organisasi di bidang ilmu pengetahuan
 - a. Sekolah-sekolah swasta
 - b. Perguruan tinggi swasta
 - c. Lembaga-lembaga penelitian
- (5) Organisasi-organisasi proteksi

- a. Asosiasi perdagangan
- (6) Organisasi-organisasi politik
- (7) Organisasi-organisasi filantropik
 - a. Organisasi-organisasi kesejahteraan sosial
 - b. Yayasan-yayasan swasta.
 - c. Rumah sakit
 - d. Rumah-rumah perawatan
- (8) Organisasi sosial pembela dan pelindung
 - a. Kelompok perdamaian
 - b. Kelompok keluarga berencana
 - c. Kelompok-kelompok yang berkaitan dengan lingkungan
 - d. Kelompok hak azasi
 - e. Lembaga konsumen
 - f. Kelompok hak-hak wanita
 - g. Kelompok anti korupsi

Melihat karakteristik organisasi non-profit di atas maka Universitas Muhammadiyah Yogyakarta yang merupakan perguruan tinggi swasta juga termasuk organisasi non-profit. Sebagai organisasi non-profit, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta juga perlu melakukan usaha-usaha strategis untuk meningkatkan kinerjanya dalam rangka menghadapi era globalisasi mulai tahun

Kotler seperti dikutip Salusu (1996:41) memberi petunjuk bagi organisasi non-profit bahwa dalam mengaplikasikan konsep-konsep manajemen strategik, mereka harus (1) mengembangkan misi organisasi secara jelas, (2) mengidentifikasi publik yang penting, (3) menciptakan gambaran organisasi yang dapat mengkomunikasikan misi organisasi ke masyarakat, dan (4) berfokus pada menciptakan kepuasan klien.

Konsep manajemen strategis lebih menyeluruh dan tidak hanya menggambar sebuah rencana, namun juga bertujuan memadukan perencanaan dengan segala bagian organisasi (Hughes, 1994:172). Sedangkan Hax dan Majluf (1984:73) berpendapat bahwa Manajemen Strategis memiliki sebuah tujuan tertinggi, pengembangan nilai-nilai perusahaan, kemampuan manajerial, tanggung jawab organisasional serta sistem administrasi yang menghubungkan antara pembuatan keputusan strategis dengan operasional, pada semua tingkatan hierarkhis, dan melintasi semua garis-garis kewenangan bisnis dan fungsional sebuah perusahaan.

Definisi lain dari Manajemen Strategis dijabarkan di bawah ini:

"The process of identifying, choosing and implementing activities that will enhance the long-term performance of an organization by setting direction and by creating ongoing compatibility between the internal skills and resources of the organization, and the changing external environment within which it operates". (Viljoen, 1997:4).

(Manajemen strategis merupakan proses pengidentifikasian, pemilihan, dan implementasi aktivitas-aktivitas yang akan meningkatkan kinerja jangka panjang organisasi yang dilakukan dengan cara merumuskan arah dan dengan menciptakan kesesuaian antara keahlian-keahlian dan sumberdaya-sumberdaya organisasi dengan perubahan lingkungan eksternal tempat organisasi beroperasi).

Ron Flavel dan Joe Williams (1996:5) dalam bukunya *Strategic Management A Practical Approach* mendefinisikan:

"Strategic Management is concerned with orienting an enterprise with its external (marketplace) environment by formulating and implementing strategies that enable an appropriate 'fit' between the strengths and current weaknesses of the enterprise and its environment context. However, in its broadest sense, strategic management is a total system of management. It consists of formulating, implementing and evaluating actions that will enable an enterprise to achieve the realistic goals and objectives it has set for itself."

(Manajemen strategis adalah berkaitan dengan proses orientasi suatu perusahaan terhadap lingkungan eksternalnya dengan cara memformulasikan dan mengimplementasikan strategi-strategi yang memungkinkan terjadinya keselarasan antara kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan aktual suatu perusahaan dengan lingkungannya. Akan tetapi dalam pengertian yang lebih luas manajemen strategik adalah merupakan suatu sistem manajemen menyeluruh yang mencakup formulasi, implementasi dan evaluasi tindakan yang akan memungkinkan suatu perusahaan mencapai tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran realistik yang telah dirumuskannya).

Memang pada awalnya konsep manajemen strategis ini berasal dari organisasi swasta semacam perusahaan, tetapi pada perkembangannya manajemen strategis ini juga dilakukan oleh organisasi-organisasi publik yang non profit.

Sedangkan manfaat dari Manajemen Strategis, yaitu:

- 1) Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
- 2) Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
- 3) Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif.
- 4) Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam

- 5) Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.
- 6) Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- 7) Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
- 8) Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

(Wahyudi, 1996:19)

Tahapan atau proses yang dilakukan dalam Manajemen Strategis menurut Bryson (1995:23) ada 10 langkah:

- 1) Memulai dan menyetujui proses perencanaan strategi.
- 2) Mengidentifikasi mandat organisasi.
- 3) Mengklarifikasi nilai-nilai dan misi organisasi.
- 4) Menilai lingkungan eksternal dan internal organisasi dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman.
- 5) Mengidentifikasi isu strategi yang dihadapi organisasi.
- 6) Menyusun strategi untuk memenej issue.
- 7) Meninjau dan menyetujui rencana strategi dan rencana-rencana.
- 8) Menetapkan visi organisasi yang efektif.
- 9) Mengembangkan proses implementasi yang efektif.
- 10) Menetapkan kembali strategi strategi dan proses perencanaan

Dari kesepuluh langkah di atas maka langkah nomor dua sampai dengan enam merupakan tahapan yang paling penting dilakukan dalam Manajemen strategis. Identifikasi faktor internal akan meliputi kekuatan (*strengths*), dan kelemahan (*weaknesses*) organisasi, sedangkan faktor eksternal akan mencakup kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) di luar organisasi yang bersangkutan. Dalam menganalisis kedua lingkungan ini akan digunakan analisis SWOT.

Dalam analisis SWOT, akan diidentifikasi tentang kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), kesempatan (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dari organisasi yang diteliti. Dalam hal ini penulis mengacu pada kajian analisis SWOT yang dikemukakan oleh Wheelen dan Hunger (1990), Bryson (1988), Salusu (1996), Sharp (1996) dan Flavel dan Williams (1996).

Setelah melakukan analisis SWOT maka langkah berikutnya yang dilakukan adalah mengidentifikasi isu strategis. Isu strategis adalah upaya untuk merumuskan suatu peta perjalanan di masa depan berdasarkan pada sesuatu yang dimiliki pada saat sekarang (Dwiyanto,1997). Bryson (1995:11-121) mengelompokkan isu strategis menjadi empat pendekatan, yaitu: 1) pendekatan langsung; 2) pendekatan tujuan; 3) pendekatan visi keberhasilan; dan 4) pendekatan tidak langsung. Masing-masing pendekatan ini akan tergantung pada kejelasan misi, mandat, tujuan, *stakeholders* maupun kewenangan hierarkhi yang dimiliki oleh organisasi.

Untuk dapat mengidentifikasi isu strategis maka diperlukan analisis

terhadap faktor eksternal dan internal organisasi. Analisis terhadap lingkungan

eksternal bermanfaat untuk mengetahui kesempatan-kesempatan dan ancaman-ancaman. Faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan eksternal ini menurut Bryson (1995) meliputi dua kelompok, yaitu: 1) kelompok PEST (Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi); 2) kelompok *stakeholders*. *Stakeholders* yang terkait dengan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta meliputi pengguna jasa (mahasiswa), orang tua mahasiswa, pengurus yayasan (BPH UMY), Dewan Penyantun, Senat Universitas dan Pimpinan Pusat Muhammadiyah.

Sedangkan analisis faktor lingkungan internal diperlukan untuk mengetahui kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan organisasi. Menurut Bryson (1995:29) aspek yang perlu dianalisis terdiri dari: (1) aspek sumber daya (*inputs*), (2) strategi (*proses*); dan (3) kinerja (*outputs*). Sedangkan dalam kajiannya Wheelen dan Hunger (1990:132-138) dibedakan menjadi: (1) struktur; (2) kultur; dan (3) sumber daya-sumber daya. Aspek sumber daya meliputi: manusia, non manusia, ekonomi, dan metode. Strategi meliputi: prosedur, kegiatan (*formalisasi*), kebijakan, *organizing*, sistem informasi, motivasi maupun *reporting* (Keban,1997) Aspek kinerja meliputi hasil yang selama ini telah dicapai. Aspek struktur sudah tercakup dalam strategi, sedangkan aspek kultur (*budaya organisasi*) meliputi: nilai efisiensi, efektivitas, komitmen, kejujuran, kerajinan, dan kerjasama.

Dalam pandangan Flavel dan Williams (1996:63), analisis faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan organisasi, terdapat pada fungsi-fungsi manajemen, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pemotivasian, dan pengawasan atau pengendalian. Sedangkan identifikasi

kelemahan dan kekuatan yang dilakukan pada fungsi bisnis terdiri dari: pemasaran dan rancangan produk, produksi dan persediaannya, personalia, dan keuangan. Pada analisis eksternal yang mengidentifikasi peluang dan ancaman, disebut beberapa hal yaitu: sosial, teknologi, ekonomi, politik, hukum, lingkungan, demografi dan kompetitor (Flavel dan Williams, 1996:65).

Setelah faktor-faktor internal dan eksternal ditentukan maka langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi isu strategis. Identifikasi isu strategis merupakan inti dari proses manajemen strategis, karena apabila salah di dalam mengidentifikasi isu strategis, maka strategi yang dirumuskan tidak akan ada artinya.

Menurut Bryson (1995:104) isu strategis adalah:

“sebuah pilihan kebijakan fundamental yang mempengaruhi tugas, misi, nilai-nilai, produk maupun tingkat pelayanan dan campuran, para klien atau para pemakai, biaya, keuangan, struktur maupun manajemen sebuah organisasi.”

Dengan demikian tujuan dari langkah mengidentifikasi isu strategis adalah untuk mengidentifikasi pilihan-pilihan kebijakan yang fundamental yang akan dihadapi oleh organisasi.

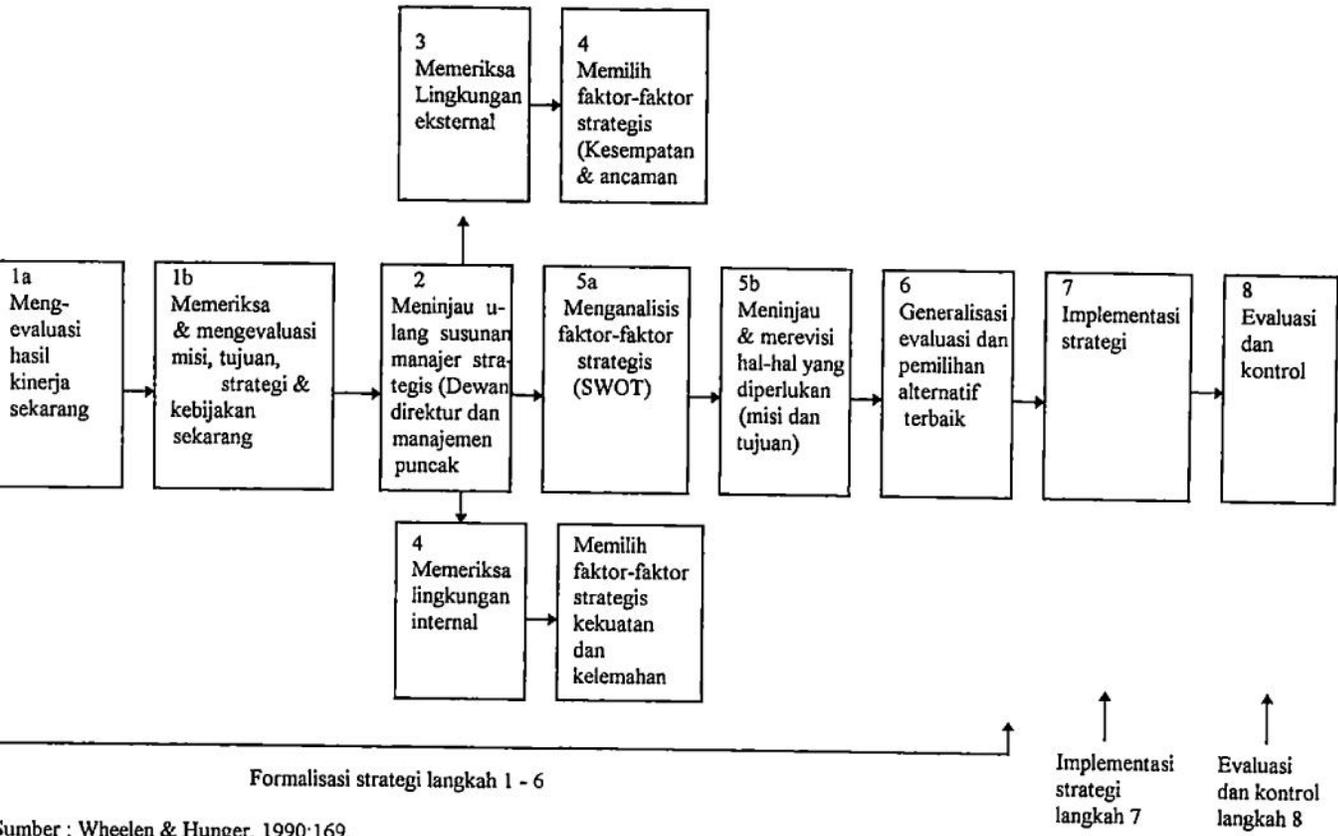
Isu strategis menjadi aspek yang paling penting karena memainkan peranan utama dalam pembuatan keputusan. Identifikasi isu strategis merupakan inti dari proses perencanaan strategis, karena akan mempengaruhi strategi yang akan dibuat dalam kaitannya dengan pembuatan keputusan politis. Isu strategis

yang disusun dengan teliti akan dapat diterima secara politis dan dapat

dilaksanakan secara teknis, sesuai dengan filosofi dan nilai-nilai dasar dari organisasi.

Setelah dilakukan identifikasi isu strategis, maka langkah yang terakhir dilakukan adalah menyusun strategi yang akan dilakukan di masa-masa yang akan datang. Gambaran lebih lengkap tentang proses pengambilan keputusan strategi ada dalam Bab 10 di halaman 111.

Bagan 1.1
PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS



Sumber : Wheelen & Hunger, 1990:169.

Pada awalnya Vancil seperti dikutip Salusu (1996:95) menegaskan bahwa strategi suatu organisasi adalah konseptualisasi yang diekspresikan oleh pemimpin organisasi itu tentang (1) sasaran jangka panjang dari organisasinya; (2) kebijaksanaan dan kendala, baik yang dicetuskan sendiri oleh pemimpin itu maupun yang diperintahkan oleh atasannya yang justru merintangi kegiatan organisasi; dan (3) seperangkat rencana yang sedang berjalan mengenai tujuan jangka pendek yang dipandang layak memberikan kontribusi bagi pencapaian sasaran organisasi. Dengan demikian strategi di sini dimulai dari jangka pendek sampai jangka panjang.

Hax dan Majluf (1991) menawarkan rumusan tentang strategi sebagai berikut:

- (a) suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu dan integral;
- (b) menentukan dan menampilkan tujuan organisasi dalam artian sasaran jangka panjang, program bertindak, dan prioritas alokasi sumber daya;
- (c) menyeleksi bidang yang akan digeluti;
- (d) mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama, dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi, dan kekuatan serta kelemahannya;
- (e) melibatkan semua tingkat hierarki dari organisasi.

Dalam rumusan Hax dan Majluf di atas, strategi meliputi seluruh aspek organisasi dan berorientasi jangka panjang dengan memperhatikan peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan organisasi.

Tipe strategi menurut Koten seperti dikutip Salusu (1996:105) ada empat, yaitu: (1) *Corporate Strategy* (strategi organisasi). Strategi ini berkaitan dengan perumusan misi, tujuan, nilai-nilai, dan inisiatif-inisiatif stratejik yang baru; (2) *Program Strategy* (strategi program). Strategi ini lebih memberi perhatian pada implikasi-implikasi stratejik dari suatu program tertentu. Apa kira-kira dampaknya apabila suatu program tertentu dilancarkan, apa dampaknya bagi sasaran organisasi; (3) *Resource Support Strategy* (strategi pendukung sumber daya). Strategi sumber daya ini memusatkan perhatian pada memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber daya esensial yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Sumber daya itu dapat berupa tenaga, keuangan, teknologi, dan sebagainya; (4) *Institutional Strategy* (strategi kelembagaan). Fokus dari strategi institusional ialah mengembangkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif stratejik.

Sebelum sampai lebih jauh pada rumusan alternatif strategi maka akan dibahas lebih dulu tingkatan strategi. Dalam rangka merumuskan alternatif strategi agar dapat mengelola isu-isu strategis tersebut maka ada dua tahapan yang harus dilalui. Pertama, mengembangkan "*vision of success approach*" (Bryson, 1995:112) yang mempunyai makna sebagai suatu harapan atau bayangan kesuksesan di masa yang akan datang. Kedua, mengenali dan mengembangkan strategi-strategi berdasarkan hirarkhi atau tingkatan organisasi.

Bryson (1995:132) mengelompokkan strategi menjadi empat tingkatan, yaitu:

2. *Subunit strategies* (strategi subunit)
3. *Program, service or business process strategies* (strategi proses bisnis)
4. *Functional strategies* (strategi fungsional)

Sedangkan Wheelen dan Hunger (1990:204) mengelompokkan tingkatan strategi menjadi 3, yaitu:

1. *Corporate-level strategy* (strategi tingkat perusahaan)
2. *Business-level strategy* (strategi tingkat bisnis)
3. *Functional-level strategy* (strategi tingkat fungsional)

Certo dan Peter (1990:132) membagi alternatif strategi menjadi 3 macam, yaitu:

1. *Organizational strategies* (strategi organisasi)
2. *Business strategies* (strategi bisnis)
3. *Functional strategies* (strategi fungsional)

Mengacu pada pendapat beberapa ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa untuk kepentingan organisasi UMY, dapat dirumuskan bahwa tingkatan strategi yang seperti itu apabila diterapkan di organisasi PTS seperti UMY maka akan berarti bahwa:

1. *Grand strategies* atau *corporate level strategy* meliputi strategi-strategi di tingkat universitas;
2. *Subunit strategies* atau *business level strategy* meliputi strategi

3. *Functional strategies* meliputi strategi-strategi di tingkat jurusan dan bagian.

Secara lebih rinci masing-masing strategi akan dibahas dalam alternatif strategi di bawah ini. Ada beberapa rumusan alternatif strategi yang diuraikan oleh beberapa pakar. Dengan berpedoman pada tingkatan strategi yang dibahas di atas maka di bawah ini akan dijabarkan rumusan alternatif strategi masing-masing tingkatan, untuk dapat merumuskan alternatif strategi yang dipakai.

Menurut Wheelen dan Hunger (1990:205-221) maupun Certo dan Peter (1990), *corporate strategy* atau *organizational strategies* (dalam hal ini tentu saja yang dimaksud adalah UMY) merupakan strategi-strategi yang bisa dilakukan di tingkat universitas. Strategi perusahaan atau strategi organisasi ini meliputi:

1. Strategi stabilitas (*stability strategies*);
 - a. Strategi tanpa perubahan (*No-Change Strategy*)
 - b. Strategi keuntungan (*Profit Strategy*)
 - c. Strategi pemberhentian (jeda) (*Pause Strategy*)
 - d. Strategi kewaspadaan (*Proceed With Caution Strategy*) .
2. Strategi pertumbuhan (*Growth Strategies*) meliputi:
 - a. Strategi konsentrasi (*Concentration strategy*) meliputi: strategi pertumbuhan horizontal dan strategi pertumbuhan vertikal.
 - b. Strategi diversifikasi (*Diversification strategy*) meliputi; strategi diversifikasi terkonsentrasi dan strategi diversifikasi percampuran.
3. Strategi pengurangan (*Retrenchment Strategies*) meliputi:

- a. Strategi perubahan haluan (*Turnaround strategy*) ;
- b. Strategi pembebasan (*Divestment Strategy*);
- c. Strategi menawan perusahaan (*Captive Company Strategy*); dan
- d. Strategi likuidasi (*Liquidation Strategy*).

Strategi bisnis merupakan tingkatan strategi yang kedua meliputi:

1. Strategi kepemimpinan (*Overall Cost Leadership Strategy*);
2. Strategi diferensiasi (*Differentiation Strategy*);
3. Strategi fokus (*Focus strategy*).

Strategi-strategi ini merupakan strategi yang dapat dilaksanakan di tingkat fakultas.

Strategi ketiga yang dipakai oleh Wheelen dan Hunger (1990) adalah strategi fungsional. Sedangkan menurut Certo dan Peter (1990:104-106) strategi fungsional ini dibagi lagi menjadi lima jenis strategi yaitu:

1. Strategi penelitian dan pengembangan (*Research and Development Strategy*);
2. Strategi operasional (*Operational Strategy*);
3. Strategi finansial (*Financial Strategy*);
4. Strategi pemasaran (*Marketing Strategy*) ; dan
5. Strategi sumber daya manusia (*Human Resource Strategy*).

Strategi-strategi ini merupakan strategi yang dapat dilaksanakan di tingkat

Adapun bagan tentang strategi utama atau strategi perusahaan adalah seperti nampak pada Bagan 1.3 di bawah ini:

Bagan 1.3
Business Strength/Competitive Position

Industry Attractiveness	Strong	Average	Weak
High	Growth: Concentration -vertical	Growth: Concentration- Horizontal	Retrenchment: Turnaround
Medium	Stability: Pause or Proceed with caution	Stability: No change or Profit Strategy	Retrenchment: Captive Company
Low	Growth: Diversification- concentric	Growth: Diversification- Conglomerate	Retrenchment: Divestment or Liquidation

Sumber : Wheelen dan Hunger, 1990:205

Semua strategi di atas perlu diarahkan untuk mengelola atau memecahkan isu-isu strategis seperti yang sudah disimpulkan di atas. Tentunya perumusan strategi-strategi dalam rangka pemecahan isu strategis tersebut mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan universitas serta peluang dan ancaman dari luar universitas.

Berbagai alternatif strategi ini saling terkait dan mendukung sehingga akan merupakan satu kesatuan yang mampu menjadikan organisasi sebagai satu lembaga yang kokoh, terutama dalam menghadapi kondisi lingkungan yang

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konsep manajemen strategis akan diukur dengan melihat faktor eksternal dan faktor internal yang ada.

1. Faktor eksternal, diukur dari:

- Aspek Politik dan Hukum
- Aspek Ekonomi
- Aspek Sosial
- Aspek Teknologi
- Aspek Demografi
- Aspek Kompetitor
- Aspek *Stakeholders*

2. Faktor internal, diukur dari:

- Aspek Sumber Daya, terdiri dari: Sumber daya manusia dan non manusia (keuangan, fasilitas dan perlengkapan)
- Aspek Strategi meliputi; prosedur, formalisasi, kebijakan, pengorganisasian, sistem informasi dan pelaporan (*reporting*).
- Aspek Kinerja
- Aspek Kultur meliputi efisiensi, komitmen, kejujuran, kerajinan dan kerjasama serta motivasi.

1.5 METODOLOGI PENELITIAN

1.5.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan alat ukur manajemen strategis di dalam melihat ketepatan program-program kerja atau rencana yang dibuat oleh Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Adapun hal-hal yang dilakukan sehubungan dengan manajemen strategis ini menurut Pearce dan Robinson (1997:20) adalah:

- 1) Merumuskan misi perusahaan, meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (*purpose*), filosofi (*philosophy*), dan tujuan (*goal*).
- 2) Mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitasnya.
- 3) Menilai lingkungan ekstern perusahaan, meliputi baik pesaing maupun faktor-faktor kontekstual umum.
- 4) Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan ekstern.
- 5) Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.
- 6) Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum (*grand strategy*) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
- 7) Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang

- 8) Mengimplementasikan pilihan stratejik dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi, dan sistem imbalan.
- 9) Mengevaluasi keberhasilan proses stratejik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Dalam hal ini yang dimaksud dengan perusahaan adalah organisasi yang diteliti yaitu Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

1.5..2 Teknik Pengumpulan Data

Sedangkan metode pengumpulan datanya adalah sebagai berikut:

1. Wawancara mendalam (*depth interview*). Metode wawancara ini dilakukan karena peneliti ingin mendapatkan informasi yang lebih jelas dan mendalam tentang berbagai aspek yang telah diterangkan dimuka, terutama terhadap para *stakeholder* yang mempunyai peran menentukan dalam organisasi. Dalam melakukan wawancara ini peneliti dituntun oleh *interview guide* atau pedoman wawancara
2. Pengamatan intensif. Pengumpulan data dilakukan dengan mengandalkan metode observasi. Dengan cara ini interaksi yang terjadi dalam peristiwa dapat direkam tanpa harus tergantung pada ingatan responden. Fenomena yang terjadi dalam suatu organisasi sangat variatif, oleh karenanya observasi di sini hanya dilakukan terhadap beberapa faktor strategis yang relevan dengan teknik

3. Pemanfaatan data sekunder. Data sekunder ini meliputi laporan akhir pelaksanaan kegiatan, data statistik, buku-buku pedoman program dan sumber dokumentasi lain dari organisasi yang bersangkutan. Data ini berfungsi untuk melengkapi analisis serta memperkuat kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian.

1.5.3 Analisis Data

Karena penelitian ini sebagian besar menggunakan data kualitatif, maka data akan diolah dengan analisis kualitatif ditambah dengan sedikit data kuantitatif yang disajikan secara kuantitatif pula. Dalam hal ini peneliti berpedoman pada petunjuk yang dikemukakan Miles dan Huberman (1992: 16-21). Analisis dilakukan dengan cara:

- 1) Peringkasan data (*data reduction*) dimana data mentah diseleksi, disederhanakan dan diambil intinya.
- 2) Data disajikan secara tertulis berdasarkan kasus-kasus faktual yang saling berkaitan. Tampilan data (*data display*) ini digunakan untuk memahami apa yang sebenarnya terjadi dalam organisasi
- 3) Menjabarkan dan menghubungkan proposisi-proposisi yang muncul dari data kasus, dan kemudian menyusunnya menjadi model-model kausal.
- 4) Menarik kesimpulan atau verifikasi atas pola keteraturan dan penyimpangan yang ada dalam fenomena organisasi

tersebut kemudian membuat prediksi atas kemungkinan perkembangan selanjutnya.

Selain menggunakan analisis data kualitatif juga akan digunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities dan Threats*), yaitu suatu analisis yang melihat pengaruh pada faktor-faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal suatu organisasi, dengan melihat kelemahan, kekuatan, kesempatan atau peluang dan ancaman, seperti yang ditulis dalam bukunya Wheelen dan Hunger (1988), dan Bryson (1990).

1.6 SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Sistematika pembahasan yang digunakan dalam penulisan tesis ini adalah sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Di sini berisi hal-hal: Latar Belakang Masalah, Perumusan Masalah, tujuan penelitian, kerangka pemikiran, metodologi penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II Deskripsi organisasi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Di sini akan diungkapkan gambaran tentang organisasi UMY mulai dari misi, visi, mandat, struktur, spesifikasi tugas maupun fungsi masing-masing lembaga yang ada di UMY.

Bab III Kinerja dan Isu-isu Strategis

- a) Kinerja organisasi UMY.
- b) Analisis SWOT
- c) Isu-isu Strategis.

Di sini akan diungkapkan hasil pengumpulan data di UMY, yang berkaitan dengan variabel-variabel yang terdapat dalam kinerja organisasi, melakukan analisis SWOT (analisis faktor lingkungan) dan menyusun isu-isu strategis yang muncul dari hasil analisis SWOT diatas.

Bab IV Strategi Peningkatan Kinerja UMY

Berdasarkan isu-isu strategis yang terdapat dalam Bab III maka akan dilakukan usulan strategi untuk meningkatkan kinerja UMY di masa yang akan datang.

Bab V Penutup

Berisi tentang kesimpulan dan rekomendasi kebijakan kepada organisasi

BAB II
DESKRIPSI ORGANISASI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

2.1 MISI, VISI DAN MANDAT UMY

Setelah dibahas tentang konsep Manajemen Strategis, kinerja dan efektivitas organisasi maka berikutnya akan dibahas tentang misi, visi, mandat dan struktur organisasi UMY.

Misi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang dapat ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang dapat diperoleh, serta aspirasi dan cita-cita di masa depan (Kotler et al., dalam Salusu, 1996:121). Dari pengertian tersebut maka di dalamnya terdapat lima unsur penting dalam merumuskan misi suatu organisasi. *Pertama*, produk apa atau pelayanan apa yang akan ditawarkan. *Kedua*, apakah produk atau pelayanan yang ditawarkan itu dapat dan mampu memenuhi kebutuhan tertentu yang memang diperlukan dan bahkan dicari karena belum tersedia selama ini. *Ketiga*, misi harus secara tegas menyatakan publik mana yang akan dilayani. Semua orang, semua warga negara atau hanya kelompok tertentu. *Keempat*, bagaimana kualitas barang atau pelayanan yang hendak ditawarkan? Perlu dijelaskan bahwa teknologi dan sumber daya yang digunakan untuk

memproduksi barang dan jasa mahal tetapi memiliki daya saing yang kuat. Hal ini perlu sebagai komitmen untuk membangkitkan dukungan dari pihak publik.

Kelima, aspirasi apa yang diinginkan di masa yang akan datang? Keuntungan apa yang dapat diperoleh masyarakat dengan produk dan pelayanan itu?

Pengertian visi adalah kondisi masa depan organisasi ketika berhasil memenuhi mandat dan misinya (Dwiyanto, 1997). Sedangkan visi stratejik menurut Naisbitt seperti dikutip Salusu (1996:131) ialah suatu gambaran yang jelas tentang apa yang ingin dicapai, berikut rincian dan instruksi tentang setiap langkah untuk mencapai tujuan itu. Pengertian tentang mandat terkait dengan pekerjaan yang akan dilakukan untuk menangani suatu masalah (Keban, 1997)

Sebelum membahas tentang misi, visi dan mandat UMY maka akan dibahas dulu tujuan UMY. Tujuan UMY sebagai salah satu Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) adalah:

1. mewujudkan sarjana muslim yang berakhlak mulia, cakap, percaya pada diri sendiri, serta berguna bagi masyarakat dan negara.
2. memajukan dan mengembangkan ilmu pengetahuan untuk pembangunan masyarakat dan negara RI yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

Adapun misi yang dimiliki oleh UMY adalah:

1. mewujudkan sarjana yang memiliki kemampuan akademik dan

2. mewujudkan sarjana yang mampu menciptakan, menerangkan, mengembangkan dan menyebarkan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK).
3. mewujudkan sarjana yang dapat mengupayakan penggunaan IPTEK untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya budaya nasional.

Dalam rangka mengembangkan misi Muhammadiyah dikonstruksikan suatu visi masa depan UMY, yaitu menjadikan UMY sebagai sebuah perguruan tinggi yang berkualitas dan menjadi kebanggaan umat.

Sedangkan mandat yang dibebankan oleh para pendiri UMY ada tiga (Pribadi, 1997). Pertama, UMY berkewajiban untuk melaksanakan dan mengembangkan secara profesional semua kepercayaan yang telah diamanatkan oleh pihak-pihak yang terkait (*stakeholders*), khususnya para pendiri dan penyandang dana. Kedua, UMY berdedikasi untuk dapat memberikan pelayanan pendidikan yang memuaskan kepada para mahasiswa dan dapat melahirkan para sarjana yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta beriman dan bertaqwa. Ketiga, melalui kerjasama dengan organisasi-organisasi di dalam masyarakat, UMY berkewajiban untuk melakukan pengabdian dalam rangka pengembangan dan pemberdayaan masyarakat.

2.2 STRUKTUR ORGANISASI

Pimpinan Pusat Muhammadiyah selain merupakan organisasi masyarakat yang memiliki banyak umat juga sebagai penyelenggara perguruan tinggi Muhammadiyah, termasuk UMY. Susunan Pengurus Perguruan Tinggi Muhammadiyah terdiri dari:

1. Badan Penyelenggara PTM;
 2. Dewan Penyantun;
 3. Unsur Pimpinan
 4. Unsur tenaga pengajar: para dosen
 5. Senat Perguruan Tinggi;
 6. Unsur Pelaksanaan Akademik meliputi: 1) bidang pendidikan, 2) bidang penelitian, 3) bidang pengabdian pada masyarakat, 4) bidang Al Islam dan Kemuhammadiyah.
 7. Unsur pelaksana administratif;
 8. Unsur penunjang meliputi: 1) perpustakaan, 2) laboratorium, 3) bengkel, 4) kebun percobaan, 5) pusat komputer, 6) bentuk lain yang dianggap perlu untuk menyelenggarakan pendidikan akademik dan/atau profesional pada PTM yang bersangkutan (Berita Resmi Muhammadiyah, 1993: 6-7).
- Disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku dari Pemerintah, yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1990, maka organisasi UMY terdiri dari unsur-unsur sebagai berikut:

1. Unsur pimpinan universitas, yaitu Rektor dan Pembantu Rektor
2. Senat Universitas
3. Unsur pelaksana akademik, yaitu fakultas, Lembaga Penelitian dan Pengembangan Pendidikan (LP3), Lembaga Pengkajian dan Pengamalan Islam (LPPI), Lembaga Pengabdian Pada Masyarakat (LPM), ditambah satu pusat studi di bawah LP3 yaitu Pusat Studi Wanita (PSW).
4. Unsur pelaksana administrasi, yaitu Biro Administrasi Umum (BAU) serta Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan (BAAK).
5. Unsur penunjang, yaitu perpustakaan, Pusat Komputer, dan Pusat Bahasa.

Untuk lebih lengkapnya, struktur organisasi UMY dapat dilihat dalam Lampiran.

2.3 TUGAS DAN FUNGSI

2.3.1 Badan Penyelenggara

Badan Penyelenggara PTM adalah Pimpinan Pusat Muhammadiyah dibantu Majelis Pendidikan Tinggi. Di UMY Badan Penyelenggara ini disebut dengan Badan Pelaksana Harian. Adapun fungsi dari BPH adalah:

1. untuk penggalan sumber dana, pengadaan dan pendayagunaan sarana

2. memberikan pertimbangan pimpinan PTM.
3. mengangkat dan memberhentikan dosen tetap dan tenaga tetap administrasi.
4. mewakili persyarikatan dalam hal yang berhubungan dengan Kopertis/Kopertais.

2.3.2 Dewan Penyantun

Dewan Penyantun adalah Badan yang bertugas untuk memberikan pertimbangan dalam memecahkan permasalahan Perguruan Tinggi yang bersangkutan yang anggota-anggotanya terdiri dari tokoh-tokoh masyarakat. Anggota Dewan Penyantun diangkat oleh Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah.

2.3.3 Senat Perguruan Tinggi Muhammadiyah

Senat PTM mempunyai tugas pokok :

- a) merumuskan kebijakan akademik, pengembangan PTM, penilaian prestasi akademik dan kecakapan serta kepribadian sivitas akademika sesuai dengan tuntunan Islam;
- b) merumuskan norma dan tolok ukur penyelenggaraan PTM;
- c) memberikan pendapat atas Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja PTM yang ditinjau kepada Pimpinan PTM.

- d) merumuskan peraturan pelaksanaan kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi keilmuan pada PTM yang bersangkutan;
- e) memberikan pertimbangan tentang calon-calon pimpinan PTM;
- f) menegakkan norma-norma yang berlaku bagi sivitas akademika;
- g) mengukuhkan pemberian gelar Doktor Kehormatan pada universitas/institut yang memenuhi persyaratan.

2.3.4 Rektor dan Pembantu Rektor

Rektor adalah pemegang amanat Persyarikatan Muhammadiyah yang bertanggung jawab untuk memimpin UMY. Tugasnya: (1) Memimpin UMY sesuai dengan tugas pokok yang telah digariskan oleh Pimpinan Persyarikatan dan melaksanakan pembinaan terhadap sivitas akademika agar berdaya guna dan berhasil guna; (2) Menentukan kebijakan pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat di lingkungan UMY yang secara fungsional menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan kebijaksanaan Pemerintah dan Persyarikatan; (3) membina dan melaksanakan kerjasama dengan instansi, badan swasta, dan masyarakat untuk memecahkan persoalan yang timbul, terutama yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam melaksanakan tugasnya, Rektor dibantu oleh 3 (tiga) orang Pembantu Rektor yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Rektor. Pembantu Rektor I (PR I) mempunyai tugas mewakili Rektor

dalam memimpin pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan

pengabdian masyarakat. Pembantu Rektor II (PR II) mempunyai tugas mewakili Rektor dalam memimpin pelaksanaan kegiatan di bidang administrasi umum dan keuangan. Pembantu Rektor III (PR III) mempunyai tugas mewakili Rektor dalam memimpin pelaksanaan kegiatan di bidang yang bersifat ko kurikuler. Apabila Rektor berhalangan, Rektor menunjuk Pembantu Rektor I sebagai Pelaksana Harian.

2.3.5 Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan (BAAK)

Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan adalah unsur pembantu pimpinan di bidang administrasi akademik dan kemahasiswaan yang berada dan bertanggung jawab kepada Rektor dan sehari-hari pembinaannya dilakukan oleh Pembantu Rektor I yang menyangkut bidang administrasi akademik dan Pembantu Rektor III yang menyangkut bidang administrasi kemahasiswaan. Biro ini dipimpin oleh seorang Kepala. BAAK mempunyai tugas memberikan pelayanan teknis dan administratif di bidang akademik dan kemahasiswaan di lingkungan UMY. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut BAAK mempunyai fungsi: (1) melaksanakan penyusunan program rutin dan pembangunan; (2) melaksanakan administrasi akademik; (3) melaksanakan urusan registrasi dan statistik mahasiswa; dan (4) melaksanakan administrasi kemahasiswaan. Biro ini terdiri dari dua bagian, yaitu Bagian Akademik dan Bagian UPT Perpustakaan. Bagian Akademik membawahi Sub Bagian Pengajaran, Sub Bagian Registrasi dan Statistik, Bagian Kemahasiswaan dan Bagian Akreditasi dan Penilaian

Angka Kredit. Sedangkan Bagian Perpustakaan membawahi Sub Bagian Sirkulasi Perpustakaan, Sub Bagian Administrasi Perpustakaan.

Bagian Akademik mempunyai tugas melaksanakan administrasi pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian pada masyarakat, dan sarana akademik. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Bagian Akademik mempunyai fungsi: (1) melakukan administrasi pendidikan dan pengajaran; (2) melakukan administrasi penelitian dan pengabdian pada masyarakat; (3) melakukan administrasi sarana akademik.

Sub Bagian Registrasi dan Statistik mempunyai tugas melaksanakan urusan registrasi, pencatatan evaluasi kemajuan belajar, dan statistik mahasiswa. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, bagian ini mempunyai fungsi : (a) melakukan urusan registrasi mahasiswa; (b) melakukan urusan pencatatan evaluasi kemajuan belajar mahasiswa; (c) melakukan urusan statistik mahasiswa.

Bagian Kemahasiswaan mempunyai tugas melaksanakan administrasi kemahasiswaan. Untuk melaksanakan tugas tersebut, bagian kemahasiswaan mempunyai fungsi: (a) melakukan administrasi pembinaan penalaran mahasiswa; (b) melakukan administrasi pembinaan minat mahasiswa; (c) melakukan administrasi kesejahteraan mahasiswa.

2.3.6 Biro Administrasi Umum (BAU)

Biro Administrasi Umum adalah unsur pembantu pimpinan di bidang

Rektor dan sehari-hari pembinaannya dilakukan oleh Pembantu Rektor II. Biro ini dipimpin oleh seorang kepala. BAU mempunyai tugas memberikan pelayanan di bidang administrasi umum di lingkungan UMY. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, BAU mempunyai fungsi: (a) melaksanakan urusan tata usaha; (b) melaksanakan urusan rumah tangga; (c) melaksanakan urusan kepegawaian; (d) melaksanakan urusan keuangan; (e) melaksanakan urusan perlengkapan.

Biro Administrasi Umum pada mulanya hanya memiliki 5 bagian, tetapi sesuai dengan tuntutan situasi dan kondisi maka telah dilakukan perubahan, dari jumlah 5 bagian menjadi hanya 4 bagian. Tetapi dengan menambah pada Sub Bagiannya. Saat ini bagian-bagian dan sub bagian tersebut adalah: Bagian Keuangan, Bagian Rumah Tangga, Bagian Umum, Bagian Lingkungan dan Kawasan. Bagian Keuangan membawahi: Sub Bagian Pelaksanaan Anggaran, Sub Bagian Perencanaan & Monitoring Anggaran. Bagian RT membawahi Sub Bagian Kendaraan, Sub Bagian Pelayanan, dan Sub Bagian Kebersihan dan Pemeliharaan Gedung. Bagian Umum membawahi Sub Bagian Kepegawaian, Sub Bagian Perlengkapan, dan Sub Bagian Tata Usaha. Sedangkan Bagian Lingkungan dan Kawasan membawahi Sub Bagian Ketertiban dan Keamanan, dan Sub Bagian Parkir dan Kebersihan Lingkungan.

2.3.7 Lembaga-lembaga

Lembaga-lembaga yang ada di UMY terdiri dari empat lembaga, yaitu :

a) Lembaga Penelitian dan Pengembangan Pendidikan (LP3). Ini

mengkoordinasikan, memantau dan menilai kegiatan penelitian, pengkajian, dan penerbitan, serta pengembangan pendidikan.

- b) Lembaga Pengkajian dan Pengamalan Islam (LPPI). LPPI merupakan unsur pelaksana akademik yang melaksanakan pembinaan kehidupan beragama serta studi keislaman dan kemuhammadiyah.
- c) Lembaga Pengabdian pada Masyarakat (LPM). Lembaga ini merupakan unsur pelaksana akademik yang melaksanakan kegiatan pengabdian pada masyarakat. Aktivitas LPM adalah mengkoordinasikan kegiatan pengelolaan dan pengembangan Kuliah Kerja Nyata, bakti sosial, kerja lapangan, pengelolaan desa bina serta pelayanan masyarakat.
- d) Pusat Studi Wanita (PSW). PSW adalah merupakan unsur pelaksana akademik di bawah koordinasi LP3 yang melaksanakan penelitian, kajian antardisiplin ilmu mengenai kedudukan wanita dalam keluarga, masyarakat dan pembangunan, menjalin kerjasama dengan instansi atau lembaga pemerintah yang terkait dan berbagai organisasi tentang studi wanita.

2.3.8 Unit Pelaksana Teknis

1. Perpustakaan. Perpustakaan mempunyai tugas pelayanan bahan pustaka untuk keperluan pendidikan, penelitian dan pengabdian pada

2. Pusat Komputer. Pusat Komputer bertugas mengumpulkan, mengolah, menyajikan, dan menyimpan data dan informasi serta memberikan pelayanan untuk program-program pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat.
3. Pusat Bahasa. Pusat Bahasa mempunyai tugas pelayanan pendidikan dan pelatihan bahasa.

2.3.9 Fakultas

Sampai dengan tahun 1996/1997, UMY memiliki tujuh fakultas dengan tigabelas jurusan seperti di bawah ini.

1. Fakultas Agama Islam
 - a. Jurusan Komunikasi dan Penyiaran Islam (Dakwah)
 - b. Jurusan Pendidikan Agama Islam (Tarbiyah)
2. Fakultas Ekonomi
 - a. Jurusan Manajemen
 - b. Jurusan Akuntansi
3. Fakultas Hukum program studi Ilmu Hukum
4. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
 - a. Jurusan Ilmu Hubungan Internasional
 - b. Jurusan Ilmu Pemerintahan
 - c. Jurusan Ilmu Komunikasi
5. Fakultas Kedokteran Jurusan Kedokteran Umum

6. Fakultas Pertanian

- a. Jurusan Budidaya Pertanian
- b. Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian

7. Fakultas Teknik

- a. Jurusan Teknik Sipil
- b. Jurusan Teknik Elektro
- c. Jurusan Teknik Mesin

Masing-masing fakultas dipimpin oleh seorang Dekan. Dekan mempunyai tugas memimpin pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian pada masyarakat, dan pembinaan sivitas akademika di lingkungan fakultas. Fakultas terdiri dari : Dekan, Pembantu Dekan, Bagian Tata Usaha, jurusan, Laboratorium, dan staf pengajar/dosen. Dalam melaksanakan tugasnya Dekan dibantu oleh tiga orang Pembantu Dekan (PD), yaitu :

- a. PD I mempunyai tugas mewakili dekan dalam memimpin pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat.
- b. PD II mempunyai tugas mewakili Dekan dalam memimpin pelaksanaan kegiatan di bidang administrasi dan keuangan.
- c. PD III mempunyai tugas mewakili Dekan dalam memimpin pelaksanaan kegiatan di bidang pendidikan yang bersifat ko kurikuler.

Bagian Tata Usaha mempunyai tugas melaksanakan urusan, tata usaha dan rumah tangga fakultas. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Bagian Tata Usaha mempunyai fungsi: (a) melakukan urusan surat-menyurat, rumah tangga, perlengkapan, kepegawaian dan keuangan; (b) melakukan urusan

administrasi akademik yang meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat; (c) melakukan urusan administrasi pembinaan mahasiswa dan hubungan alumni.

Jurusan adalah unsur pelaksana fakultas di bidang studi tertentu yang berada di bawah Dekan. Jurusan dipimpin oleh seorang Ketua Jurusan yang dipilih di antara tenaga pengajar dan bertanggung jawab langsung kepada Dekan. Ketua jurusan dibantu oleh seorang Sekretaris Jurusan. Jurusan mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat dalam sebagian atau satu cabang ilmu, teknologi, atau seni tertentu sesuai dengan program pendidikan yang ada dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, jurusan mempunyai fungsi: (a) melakukan pendidikan dan pengajaran dalam sebagian atau satu cabang ilmu, teknologi, atau seni tertentu bagi program pendidikan yang ada; (b) melakukan penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni tertentu; (c) melakukan pengabdian pada masyarakat; (d) melakukan pembinaan sivitas akademika.

Jurusan terdiri dari: Ketua Jurusan, Sekretaris Jurusan dan Laboratorium/Studio. Laboratorium/Studio adalah sarana penunjang dalam satu atau sebagian cabang ilmu, teknologi, atau seni tertentu sesuai dengan keperluan bidang studi yang bersangkutan, dan unit sumberdaya dan sarana untuk pengembangan ilmu dan pendidikan. Laboratorium/Studio mempunyai tugas melakukan kegiatan dalam cabang ilmu, teknologi, atau seni tertentu sebagai penunjang pelaksanaan tugas pokok jurusan sesuai dengan ketentuan bidang

bersangkutan. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Laboratorium/Studio mempunyai fungsi: (a) mempersiapkan sarana penunjang untuk melaksanakan pendidikan dan pengajaran dalam satu atau sebagian cabang ilmu, teknologi, atau seni tertentu sesuai dengan bidang studi yang bersangkutan; (b) mempersiapkan sarana penunjang untuk melaksanakan penelitian dan pengembangan dalam satu atau sebagian cabang ilmu, teknologi, atau seni tertentu sesuai dengan bidang studi yang bersangkutan.

Kelompok staf pengajar/dosen adalah tenaga pengajar di lingkungan fakultas yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Dekan. Kelompok pengajar ini mempunyai tugas melakukan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat sesuai dengan bidang keahlian/ilmunya serta memberikan bimbingan kepada mahasiswa dalam memenuhi kebutuhan dan minat mahasiswa didalam proses pembelajaran.

BAB III

KINERJA DAN ISU-ISU STRATEGIS

3.1 KINERJA ORGANISASI

Sebagaimana telah dijelaskan di bab terdahulu, Rummler & Brache (1995: 18-20) menyatakan bahwa kinerja organisasi memiliki sembilan variabel yaitu:

1. Tujuan Organisasi
2. Tujuan Proses
3. Tujuan Pekerjaan
4. Disain Organisasi
5. Disain Proses
6. Disain Pekerjaan
7. Manajemen Organisasi
8. Manajemen Proses
9. Manajemen Pekerjaan.

Mengadopsi konsep Rummler dan Brache tersebut, di dalam bab ini akan didiskusikan kinerja Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

3.1.1 Tujuan Organisasi

Tujuan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta sebagaimana telah

1. Mewujudkan sarjana muslim yang berahlak mulia, cakap, percaya pada diri sendiri, serta berguna bagi masyarakat dan negara.
2. Memajukan dan mengembangkan ilmu pengetahuan untuk pembangunan masyarakat dan negara Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan Undang Undang Dasar 1945.

Untuk merealisasikan tujuan yang pertama tentunya sasaran utama dari variabel ini adalah mahasiswa. Bagi mahasiswa selain diberikan bekal ilmu pengetahuan umum juga diberikan bekal ilmu keagamaan, baik kemuhammadiyah maupun keislaman. Bekal ilmu keagamaan dan ilmu pengetahuan umum tersebut selain disampaikan secara formal di dalam kelas atau perkuliahan, juga disampaikan secara informal atau nonformal melalui *darul arqom*. *Darul arqom* ini adalah semacam *workshop* keagamaan yang bertujuan untuk memperdalam agama Islam, sekaligus menanamkan nilai-nilai kecakapan, kepercayaan diri, serta kemampuan untuk memberi teladan bagi lingkungan masyarakat di sekitarnya. Dengan rangkaian kegiatan di bidang keagamaan tersebut, maka selanjutnya diharapkan mahasiswa UMY akan dapat memberikan manfaat dan berguna bagi masyarakat dan bangsa. Kegiatan-kegiatan keagamaan ini dilakukan secara rutin pada tingkat awal (saat pertama kali mahasiswa masuk), pertengahan tahun dan akhir tahun. Selain kegiatan *darul arqom*, setiap bulan sekali juga diadakan pengajian dan diskusi keagamaan antar fakultas.

Selain itu jumlah mata kuliah keagamaan di setiap fakultas (kecuali Fakultas Agama Islam) diberikan selama lima semester, mulai dari Agama Islam

1. Ahlak, Fiqih, Ibadah, Kemuhammadiyah sampai dengan Mata Kuliah Dasar

Keahlian yang memberi muatan keislaman seperti Teori Politik Islam, Sosiologi Politik Islam dan Masalah Dunia Islam. Untuk pelajaran Baca Tulis Al Quran diberikan di luar jadwal perkuliahan rutin atau tidak masuk perhitungan SKS.

Sedangkan tujuan untuk memajukan dan mengembangkan ilmu pengetahuan untuk pembangunan masyarakat dan negara Republik Indonesia disampaikan melalui kegiatan proses belajar mengajar yang secara tetap dilakukan dalam kelas perkuliahan. Kegiatan lainnya yang diharapkan dapat mewujudkan tujuan tersebut adalah pameran buku, lomba karya tulis ilmiah mahasiswa, dan lomba diskusi. Secara konkret upaya untuk memajukan dan mengembangkan ilmu pengetahuan juga diwujudkan dalam kegiatan Kuliah Kerja Nyata, dan Pengabdian Pada Masyarakat.

3.1.2 Tujuan Proses

Variabel Tujuan Proses ini meliputi segala aktivitas yang dilakukan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Aktivitas yang berlangsung dalam proses pencapaian tujuan hendaknya tidak bertentangan dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan konsumen. Selama ini diketahui bahwa Universitas Muhammadiyah Yogyakarta memberikan pelayanan berupa produk dan jasa kepada mahasiswa (sebagai obyek terbesar). Untuk dapat mencapai keberhasilan tujuan tersebut seluruh aktivitas harus didukung oleh segenap sivitas akademika di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Proses kegiatan yang mendukung tercapainya tujuan selama ini dapat

... pada kelas dari masyarakat pengguna (mahasiswa dan orang

tua mahasiswa). Beberapa keluhan justru muncul dari staf dosen yang hendak melakukan proses belajar mengajar. Menurut pengamatan, keluhan yang muncul adalah pada masalah pelayanan yang kurang memuaskan dari bagian pengajaran karena memberikan pelayanan yang lambat, terlalu prosedural dan inkonsisten. Memang hal tersebut sifatnya hanya kasuistik dan tidak banyak dialami oleh staf dosen. Sebagai contoh kasus yang pernah terjadi dan dialami oleh seorang dosen adalah sebagai berikut:

"Kalau pas dapat jadwal mengajar pagi, kadang-kadang karyawan yang bertugas pagi belum datang sehingga otomatis perlengkapan untuk mengajar seperti wireless, OHP dan spidol juga belum tersedia."

Begitulah antara lain keluhan yang juga pernah penulis alami sendiri. Hal yang seperti ini hendaknya jangan sampai terjadi karena dapat mengganggu kelancaran proses belajar mengajar sehingga akan dapat mengurangi wibawa dosen khususnya dan kinerja lembaga (UMY) pada umumnya di mata mahasiswa. Apabila mahasiswa sudah punya asumsi yang tidak baik terhadap lembaga maka dikhawatirkan mahasiswa akan menceritakan hal tersebut kepada orang lain di luar UMY sehingga akibat lebih jauh dapat mengurangi jumlah calon mahasiswa yang masuk ke UMY. Selain itu apabila keadaan yang demikian ini dialami oleh dosen-dosen di luar UMY (dosen luar biasa seperti dari UGM dan IAIN) maka dikhawatirkan dosen-dosen luar biasa tadi tidak mau lagi mengajar di UMY. UMY sebagai universitas yang belum terlalu tua usianya boleh dikata masih harus banyak meminjam dosen dari universitas pembina. Sebagai data dapat dikemukakan dosen luar biasa yang bekerja atau mengajar di UMY

jumlahnya 281 orang, sedang jumlah dosen tetapnya adalah 245 orang. Data selengkapnya yang meliputi jumlah dosen tetap dan dosen luar biasa untuk setiap fakultas di lingkungan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dapat dilihat di dalam tabel 3.1 di bawah ini:

Tabel 3.1
Jumlah Perbandingan Dosen Tetap
dengan Dosen Luar Biasa di UMY

NO	Fakultas	Dosen Tetap	Dosen Luar Biasa
1.	Agama Islam	21	
2.	Ekonomi	45	38
3.	Hukum	26	32
4.	ISIPOL	36	28
5.	Kedokteran	27	27
6.	Teknik	36	61
7.	Pertanian	29	59
	Jumlah	245	36
			281

Sumber: Buku Panduan UMY Tahun 1997/1998

Melihat jumlah perbandingan antara dosen tetap dengan dosen luar biasa tersebut di atas maka nampak bahwa di beberapa fakultas seperti Fakultas Agama Islam, Hukum, Kedokteran, Teknik dan Pertanian, jumlah dosen luar biasa justru lebih banyak dibanding dengan jumlah dosen tetap. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa masih perlu penambahan jumlah dosen tetap bagi fakultas-fakultas tersebut di atas. Karena dengan lebih banyaknya jumlah dosen luar biasa dibanding dosen tetap maka dapat menunjukkan bahwa kinerja organisasi khususnya variabel tujuan proses dalam pelaksanaannya masih

sangat kurang. Akan tetapi penambahan jumlah dosen ini pun terkait dengan jumlah mahasiswa. Untuk fakultas yang memiliki jumlah mahasiswa sedikit tentu saja tidak mungkin merekrut jumlah dosen yang berlebihan, karena untuk apa mempunyai banyak dosen sedangkan mahasiswanya cuma sedikit. Tentu saja yang akan terjadi adalah ketidakefisienan baik tenaga, pikiran dan pemborosan dana yang akan membengkak. Selain itu memang syarat pendirian PTS untuk sampai pada pemberian status terdaftar hanya diperlukan 6 orang dosen tetap. Dengan melihat masih besarnya jumlah dosen luar biasa, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja UMY masih rendah.

Selain hal tersebut kinerja dosen dalam rangka mencapai tujuan dapat dilihat dari tingkat absensi atau tingkat ketidakhadiran yang tersaji dalam tabel 3.2 di bawah ini.

Tabel 3.2
Rata-rata Tingkat Ketidakhadiran Dosen
Tetap UMY Tahun 1996-1997
(per orang/bulan)

No.	Tahun	Dosen Tetap	
		Yayasan	DPK
1.	1996	3,26 hari	2,42 hari
2	1997	2,57 hari	1,87 hari

Sumber: Data Sekunder (Diolah)

Berdasarkan data dalam tabel 3.2 tersebut di atas dikemukakan bahwa pada tahun 1996 rata-rata tingkat ketidakhadiran dosen tetap baik DPK maupun yayasan cukup rendah. Untuk dosen DPK pada tahun 1996 tingkat ketidakhadiran sebanyak 2,42 hari sedangkan tahun 1997 sebesar 1,87 hari

jumlah kehadiran dosen di kelas atau frekuensi mengajar. Jumlah kehadiran dosen dalam memberikan kuliah sangat berkait dengan output yang diperoleh oleh seorang mahasiswa. Dalam satu semester seharusnya seorang dosen mampu memenuhi seluruh kehadiran yang sudah ditetapkan menjadi standar yaitu 13 atau 14 kali tatap muka atau perkuliahan. Data yang ada dapat dilihat dalam tabel 3.3 di bawah ini.

Tabel 3.3
Jumlah Rata-rata Kehadiran Dosen Mengajar
Tahun Akademik 1996/1997

No.	FAKULTAS	SEMESTER	
		Ganjil	Genap
1.	Ekonomi	10	10
2.	ISIPOL	10	9
3.	Hukum	13	11
4.	Pertanian	10	7
5.	Teknik	11	11
6.	Agama Islam	12	10
	Rata-rata	11	10

Sumber: Data Sekunder

Memperhatikan data tersebut di atas maka kesimpulan yang diperoleh dari jumlah rata-rata kehadiran dosen mengajar pada semester ganjil tahun akademik 1996/1997 adalah 11 kali dan pada semester genap 10 kali dari standarnya sebanyak 14 kali pertemuan/tatap muka. Hal tersebut masih menunjukkan bahwa standar yang ada belum dapat dipenuhi. Alasan ketidakhadiran dosen dalam mengajar tidak bisa dimonitor karena sebab atau alasan ketidakhadiran

tidak pernah dicantumkan dalam presensi kehadiran. Apabila seorang dosen

terpaksa tidak dapat memenuhi kewajibannya untuk mengajar karena alasan sakit atau keperluan mendesak maka seharusnya mengganti ketidakhadirannya tersebut. Tetapi selama ini di UMY hal ini sangat sulit dilakukan karena terbentur ruangan yang tidak ada. Sampai dengan akhir tahun 1997, UMY memiliki 3 kampus yang harus dibagi untuk kepentingan tujuh fakultas yang meliputi 14 program studi. Ruangan-ruangan yang ada di tiga kampus tersebut kemudian penggunaannya diatur selama lima kali pergantian jadwal dalam sehari. Dengan lima kali ini maka jadwal penggunaan ruang sangat sulit untuk dirubah apalagi untuk jadwal dari jam 07.00 sampai dengan jam 13.00. Dengan demikian apabila seorang dosen berniat mengganti jadwal mengajarnya yang kosong dan minta pada jam-jam pagi atau siang hari maka hal tersebut akan sulit dipenuhi, kecuali bersedia diberi jam pada malam hari. Karena pergantian jadwal ini harus dikoordinasikan di tiga tempat atau kampus yang berbeda sehingga mengakibatkan seorang dosen malas melakukan pergantian jadwal atau enggan memberi kuliah pengganti apabila dia tidak dapat hadir sesuai dengan jadwal rutin yang telah ditetapkan. Hal ini lah yang menyebabkan rata-rata kehadiran seorang dosen mengajar hanya berkisar pada angka 10 atau 11 kali pertemuan saja.

3.1.4 Disain Organisasi

Gambaran tentang struktur organisasi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dapat dilihat pada lampiran. Melihat struktur organisasi di UMY ada

... dapat dimanfaatkan di sini antara lain:

1. Senat Mahasiswa sebagai organisasi yang bergerak dalam lingkup mahasiswa meskipun levelnya Universitas seharusnya tidak bisa disejajarkan dengan posisi Rektor atau Pembantu Rektor, karena di sini garis koordinasi bisa berarti SEMA PT harus diikuti dalam setiap proses pemilihan Rektor.
2. Kepala TU yang berada di bawah Biro AAK seharusnya ditiadakan saja karena fungsinya bisa dilakukan oleh Sub Bag TU yang ada di bawah Biro Administrasi Umum.
3. Meskipun dalam struktur organisasi, Bagian /UPT Perpustakaan di bawah Biro AAK tetapi dalam pelaksanaannya tidak pernah ada koordinasi atau bahkan komando dari Kepala BAAK.

Secara lengkap gambaran mengenai struktur organisasi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dapat dilihat pada lampiran. Beberapa unit kerja yang ada di UMY dan tergambar dalam struktur organisasi tidak seluruhnya memiliki bagan organisasi sendiri meskipun untuk *job description* (pembagian tugasnya) sudah ada. Beberapa bagian dan sub bagian ada yang mengatakan sudah memiliki struktur organisasi tetapi belum dibakukan dalam bentuk bagan. Bagian yang menurut pengamatan penulis paling lengkap tata kerja dan organisasinya adalah Bagian Keuangan karena di sana sudah dirinci mulai dari struktur organisasi, mekanisme pelayanan sampai dengan pembagian tugas masing-masing karyawan. Dengan adanya gambaran yang lengkap maka di

bagian ini dapat digambarkan hubungan fungsi yang terjadi antar staf di Bagian

Keuangan. Dengan mengetahui hubungan fungsi yang ada tersebut otomatis dapat juga dilihat aliran input dan output yang terjadi dalam bagian tersebut.

Struktur organisasi formal di UMY tidak selamanya mendukung strategi peningkatan efisiensi. Selama ini pengaturan keuangan seluruhnya menjadi wewenang bagian keuangan sehingga masing-masing bagian tidak berhak mengelola keuangannya sendiri. Dengan pengelolaan keuangan yang terpisah dengan masing-masing bagian maka terjadi kesulitan dalam pengelolaan manajemen keuangan. Apalagi masih ditambah dengan persoalan letak kampus yang saling berjauhan. Sejak enam bulan terakhir ini UMY menempati kampus baru (terpadu) yang letaknya jauh dari tiga kampus terdahulu. Dengan lokasi kampus yang berjauhan sedangkan pengelolaan keuangan ada di kampus pusat (terpadu) maka justru akan menimbulkan ketidakefisienan. Hal ini disebabkan karena apabila akan mengurus keuangan harus datang ke kampus terpadu, padahal untuk Fakultas Pertanian dan Fakultas Teknik letak kampus masih di Jl. HOS Cokroaminoto, Wirobrajan, sehingga akibatnya akan menimbulkan tidak efisiennya tenaga maupun biaya untuk keperluan transportasi ke sana. Apabila pengelolaan keuangan sudah menjadi otonomi fakultas, maka pengeluaran tenaga dan biaya untuk transportasi menuju kampus pusat yang tidak perlu bisa dihemat dan bisa dialokasikan untuk keperluan pos lain. Itulah yang menjadi sumber ketidak efisienan sumber daya yang ada.

3.1.5 Disain Proses

Disain proses ini masih terkait dengan disain organisasi (atau struktur organisasi) yang akan memberikan deskripsi tentang proses yang paling efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

Memperhatikan struktur organisasi yang ada selama ini termasuk mekanisme kerja dan garis kordinasi yang ada maka nampak bahwa bagan struktur organisasi yang ada masih sangat bersifat sentralistis. Segala sesuatu tentang peraturan dan kebijakan di masing-masing unit kerja sedikit banyak masih memerlukan campur tangan dari pihak atasan. Bahkan ada satu bagian (Perpustakaan) yang memerlukan revisi struktur organisasi, karena struktur yang ada sudah tidak sesuai dengan kondisi pada saat ini. Akan tetapi karena acuan peraturan yang lama belum ditarik dan masih berlaku, maka sekarang ini usulan tata kerja dan organisasi dari Kepala Bagian Perpustakaan tidak diterima atau belum diberlakukan. Apabila hal ini tidak diperhatikan maka dikhawatirkan akan mengurangi semangat karyawan dalam bekerja karena disain organisasinya tidak benar.

3.1.6 Disain Pekerjaan

Selama ini langkah-langkah pekerjaan atau tugas karyawan sudah dilakukan secara benar dan sesuai dengan yang dirancang oleh masing-masing unit kerja. Hanya saja kebijakan-kebijakan dan prosedur belum mendukung terciptanya suatu iklim pekerjaan yang sehat. Hal ini bisa dilihat dari tidak adanya ketegasan dari pimpinan untuk menegakkan masing-masing bagian

atau unit kerja memiliki struktur organisasi, meskipun pembagian tugasnya sudah ada. Sehingga dari 25 lembaga yang ada di UMY belum semuanya memiliki struktur organisasi sendiri.

3.1.7 Manajemen Organisasi

Dalam manajemen organisasi ini perlu dilihat apakah sumber daya yang ada sudah teralokasikan dengan tepat, apakah fungsi-fungsi dari tujuan itu sudah dirumuskan serta apakah pimpinan memanfaatkan celah-celah yang ada diantara fungsi-fungsi manajemen?. Melihat kenyataan yang ada selama ini masalah manajemen keuangan selalu harus melalui PR II, sampai pada masalah dispensasi mahasiswa semua harus ditangani oleh PR II. Seharusnya apabila diberikan semacam pendelegasian wewenang kepada Dekan atau PD II masing-masing Fakultas maka akan mengurangi beban PR II menangani pekerjaan yang lain. Sehingga masalah dispensasi mahasiswa atau pencairan dana studi lanjut, misalnya, tidak perlu harus melalui PR II. Sehingga kapasitas sebagai PR II tidak hanya digunakan untuk menangani masalah-masalah keuangan yang kecil.

Dalam hal ini terkait juga fungsi-fungsi manajemen yang lain dari pimpinan universitas yang belum sepenuhnya diterapkan dalam mengelola organisasi yang bernama Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

3.1.8 Manajemen Proses

Dalam hal manajemen proses ini terkait proses yang dilakukan seluruh

mengejawantahkan tujuan yang sudah dirumuskan seharusnya juga dibuat semacam sub tujuan. Misalnya untuk mencapai tujuan menciptakan sarjana muslim yang berakhlak mulia, cakap dan percaya pada diri sendiri, serta berguna bagi masyarakat dan negara, maka dibuat sub tujuan meningkatkan kualitas didik mahasiswa lulusan UMY, dan meningkatkan disiplin dalam memberi perkuliahan kepada mahasiswa. Proses sub tujuan ini tentu saja akan bertujuan untuk mencapai tujuan akhir UMY.

Selain itu sumber daya yang ada bisa pula dimaksimalkan untuk mendukung proses pencapaian tujuan. Selama ini dari data dapat dilihat bahwa prosentase karyawan yang memiliki sarjana cukup besar, meskipun pada saat masuknya mereka menggunakan ijazah SLTA. Dengan potensi yang dimiliki para karyawan ini seharusnya UMY dapat memanfaatkannya semaksimal mungkin sehingga akan tercipta karyawan yang benar-benar profesional di bidangnya. Tentu saja konsekuensinya juga harus ada keseimbangan dalam hal kompensasi yang diterima.

3.1.9 Manajemen Pekerjaan

Selama ini dari wawancara dan pengamatan yang penulis lakukan belum banyak karyawan yang mengerti tentang tujuan organisasi UMY. Sehingga pelaksanaan tugas yang dikerjakan hanya sebatas menjalankan pekerjaan atas kehendak pimpinan dan kurang memahami tujuan UMY sebenarnya. Banyak yang bekerja asal "lurus" dalam arti tidak menyalahi peraturan, tidak

Dalam hal kapasitas fisik, mental dan emosional karyawan boleh dikata sudah cukup baik, apalagi sudah cukup banyak dibekali ilmu keagamaan sehingga dalam hal ini emosi karyawan sudah cukup terkendali.

3.2 ANALISIS SWOT

3.2.1 Peluang dan Ancaman (Faktor Eksternal)

3.2.1.1 Aspek Politik dan Hukum

Berbagai peraturan tentang pentingnya pendidikan khususnya pendidikan tinggi sudah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 1990 tentang Pendidikan Tinggi. Adapun tujuan pendidikan tinggi adalah:

1. menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau menciptakan ilmu pengetahuan teknologi dan/atau kesenian;
2. mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Untuk merealisasikan hal tersebut pemerintah mendirikan Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di seluruh penjuru

tersebut. Masing-masing PTN ini langsung dibawah pengawasan Dirjen Dikti

Depdikbud sedangkan PTS-PTS di daerah-daerah berada di bawah koordinasi Koordinator Perguruan Tinggi Swasta (Kopertis).

Dengan adanya Kopertis-Kopertis ini berarti Pemerintah memberi kesempatan dan pengakuan kepada PTS-PTS untuk maju dan berkembang mengikuti perkembangan jaman. Apalagi pada saat ini Pemerintah sudah menerapkan adanya Badan Akreditasi Nasional (BAN) yang berarti semakin menunjukkan eksistensi PTS. Dengan BAN ini maka tidak menutup kemungkinan di masa-masa yang akan datang PTS akan lebih unggul dibanding PTN atau minimal sejajar.

BAN dibentuk berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0224/U/1995 (Kompas On line, 25 November 1997). Melalui BAN maka seluruh Perguruan tinggi baik negeri maupun swasta akan di akreditasi. Lebih lanjut disebutkan bahwa kriteria penilaian akreditasi ditetapkan dengan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 323/U/I/1996 yang mengacu pada keputusan Menteri P dan K No. 0686/U/1991 tentang Pedoman Pendirian Perguruan Tinggi. Dalam pedoman tersebut diatur secara rinci persyaratan minimal unsur pelaksana akademik, sarana dan prasarana, jumlah dan kualifikasi tenaga dosen, serta jumlah dan kualifikasi tenaga administrasi dan tenaga penunjang akademik. Sedangkan daftar isian akreditasi program studi terdiri dari beberapa pertanyaan antara lain menyangkut pertemuan formal pimpinan program studi dengan berbagai unsur dalam universitas, perkuliahan, kurikulum lokal dan nasional, lapangan kerja, sarana dan prasarana, jumlah dan kualifikasi tenaga pengajar, kegiatan penelitian, sampai daftar lulusan yang

dianggap paling berhasil. Karenanya tidak tertutup kemungkinan PTS yang mempunyai fasilitas proses belajar mengajar yang sangat lengkap dan unsur penunjang lainnya baik maka bisa saja peringkatnya akan lebih tinggi dibandingkan PTN. Dalam BAN ini maka PTS tidak lagi didasarkan pada status "disamakan, diakui dan terdaftar", tetapi pada terakreditasi atau tidak terakreditasi. Sampai saat pengumuman tahap pertama penilaian BAN, UMY termasuk PTS yang belum menerima hasil penilaian dari BAN, dan baru akan diikuti dalam tahap kedua nanti. Dengan adanya BAN ini maka dapat menjadi peluang bagi PTS untuk berkembang lebih maju lagi, dan bila perlu bersaing ketat dengan PTN.

Selain itu dalam aspek hukum disebutkan oleh Dasron Hamid (mantan Rektor UMY) bahwa "secara hukum, ikut menyelenggarakan pendidikan tinggi oleh swasta di Indonesia diijinkan. Tapi kalau perkembangannya seperti sekarang, ada baiknya pemerintah lebih selektif dalam memberi ijin bagi PTS baru." Dengan demikian sebuah PTS baru harus memperhatikan kualitas akademiknya dan tidak hanya sekedar menambah kuantitasnya saja. Hanya saja menurut Ari Sudarman, Sekretaris Pelaksana Kopertis Wilayah V (KR, 25 Agustus 1997) disebutkan bahwa Pemerintah masih membuka peluang bagi berdirinya Perguruan Tinggi Swasta baru dengan prioritas yang diutamakan

3.2.1.2 Aspek Ekonomi

Setiap organisasi baik organisasi profit maupun organisasi non-profit semuanya tidak terlepas dari kondisi ekonomi di suatu negara, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kecenderungan yang berkaitan dengan masalah ekonomi antara lain misalnya dalam hal pendapatan nasional, tingginya laju inflasi, besarnya tingkat pengangguran, gaji dan upah, tingkat pendapatan masyarakat, tingkat pajak dan tingkat konsumtivisme masyarakat yang cukup tinggi.

Apabila tingkat pendapatan per kapita masyarakat suatu wilayah meningkat maka masyarakat akan lebih senang membiayai pendidikan di tempat yang lebih baik dan bermutu. Meskipun lebih mahal bisa jadi PTS lebih diminati dibanding PTN karena memang memberikan fasilitas yang lebih lengkap, serta pelayanan yang lebih baik. Selain itu tingkat pertumbuhan ekonomi yang tinggi diharapkan juga akan dapat menyerap jumlah tenaga kerja yang tinggi. Data di DIYogyakarta menunjukkan bahwa pertumbuhan ekonomi meningkat dari sebesar 1.42% pada tahun 1985 menjadi sebesar 4.87% pada tahun 1991, telah menyerap tenaga kerja sebesar 13.092 orang pada tahun 1980 menjadi 33.194 orang pada tahun 1990 atau naik sebesar 153.54% atau rata-rata per tahun naik sebesar 1.53% (Tjiptohadi, 1993:6-8). Dengan demikian besarnya jumlah penyerapan tenaga kerja ini secara tidak langsung juga berkaitan dengan mutu lulusan yang dihasilkan oleh Perguruan Tinggi untuk tenaga kerja yang berkualifikasi sarjana.

3.2.1.3 Aspek Sosial

Dalam aspek sosial ini banyak sekali faktor yang terkait di dalamnya. Menurut Salusu (1996:326) faktor eksternal yang ada dalam sosio-kultural – dan relevan dengan UMY – antara lain: perubahan dalam gaya hidup masyarakat, harapan tentang lapangan kerja, distribusi usia penduduk, dan keagamaan. Faktor eksternal lainnya bisa ditambahkan kurangnya kesadaran masyarakat untuk belajar, status sosial ekonomi masyarakat, mobilitas horizontal penduduk yang cukup tinggi, sebutan Yogyakarta sebagai kota pelajar, munculnya berbagai macam organisasi cendekiawan, tingkat kepercayaan kepada pemerintah, sikap kepada pekerjaan, tanggung jawab sosial masyarakat dan rata-rata tingkat pendidikan. Dalam wawancaranya dengan penulis, salah seorang pengurus Badan Pelaksana Harian (BPH) UMY menyebutkan bahwa Universitas Muhammadiyah Yogyakarta sebagai salah satu PTM memperoleh kepercayaan dari masyarakat karena membawa nama organisasi Muhammadiyah yang sangat dikenal luas di kalangan masyarakat.

3.2.1.4 Aspek Teknologi

Teknologi dapat dikatakan sebagai unsur lingkungan yang paling dinamis, karena perkembangannya yang sangat cepat. Dalam hal ini aspek teknologi meliputi: munculnya berbagai macam software komputer yang baru, munculnya berbagai peralatan pendidikan yang semakin canggih, meningkatnya sarana telekomunikasi yang semakin canggih seperti *Local Area Network* (LAN),

facsimile, dan internet. Menurut Bambang Bekter II dalam wawancaranya

dengan penulis mengatakan bahwa untuk jangka waktu dekat ini UMY sudah merencanakan memasang jaringan internet dan akan membuat Home page. Hal ini dimaksudkan untuk mengikuti kemajuan di bidang teknologi, sehingga tidak akan kalah bersaing dengan PTS besar yang sudah memiliki fasilitas teknologi yang lebih lengkap. Kemajuan yang dicapai lainnya adalah kemajuan berbagai peralatan elektronik kedokteran, dan peralatan laboratorium.

3.2.1.5 Aspek Demografi

Berkait dengan aspek demografi ini banyak yang bisa mempengaruhi keberadaan suatu organisasi seperti UMY, yaitu: perubahan struktur umur penduduk pada usia muda, bertambahnya jumlah penduduk, dan kondisi iklim di suatu wilayah. Tentang perubahan struktur umur penduduk di sini yang dimaksud adalah penduduk usia muda. Dari hasil penelitian kerjasama antara Pusat Penelitian Kependudukan dengan Bappeda didapati kenyataan bahwa penduduk usia muda yang tergolong dalam pendidikan tinggi yaitu usia 20 - 24 tahun justru semakin berkurang semakin menurun. Hal ini dapat dilihat pada

Tabel 3.4
 Proyeksi Penduduk Usia 20-24 Tahun
 di Daerah Istimewa Yogyakarta

No.	Tahun	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1.	1990	153634	153141	306775
2.	1995	155096	152207	307303
3.	2000	154972	149947	304919
4.	2005	141098	136090	277188
5.	2010	97822	94680	192502
6.	2015	92816	89900	182716

Sumber: Laporan Akhir Proyeksi Penduduk dan Kesempatan Kerja Prop. DIY

Menurunnya penduduk usia 20 sampai 24 tahun dapat juga menjadi suatu ancaman bahwa suatu saat tidak akan banyak lagi golongan usia muda yang mendaftarkan diri menjadi mahasiswa baru di Perguruan Tinggi, khususnya Perguruan Tinggi Swasta. Lebih jauh lagi dikhawatirkan jumlah penerimaan mahasiswa baru akan semakin turun setiap tahunnya.

Selain faktor itu, dalam aspek demografi ini juga bisa disebutkan banyaknya pendatang dari luar Jawa yang datang ke Yogyakarta dan kuliah di UMY. Hal ini terbukti dari data asal mahasiswa yang ternyata menduduki tempat kedua setelah Jawa. Penduduk luar Jawa yang memasukkan anaknya menjadi mahasiswa UMY, diantaranya Sumatera Selatan, Sumatera Utara dan Lampung. Orangtua mahasiswa ini ada yang berpendapat bahwa suasana Yogya sangat

...konduif untuk menantikan suasana belajar

3.2.1.7 Aspek Stakeholders.

Dalam hal ini yang termasuk dalam kelompok *stakeholders* meliputi pengguna jasa (mahasiswa), orang tua mahasiswa, pengurus yayasan (BPH UMY), Dewan Penyantun, Senat Universitas dan Pimpinan Pusat Muhammadiyah.

Menurut wawancara yang dilakukan dengan mahasiswa maupun orangtuanya mereka senang dan bangga kuliah di UMY karena di belakangnya ada nama besar Muhammadiyah sebagai Ormas. Dengan demikian mereka yakin bahwa UMY akan tetap *survive* di masa-masa yang akan datang karena sudah mendapat banyak dukungan dari berbagai pihak. Akan tetapi beberapa anggota Senat PT menyayangkan bahwa UMY sebagai universitas besar belum memiliki strategi khusus untuk menghadapi pesaing atau PTS lain yang mungkin sudah lebih baik kondisinya. Sebenarnya UMY bisa memanfaatkan potensi yang dimiliki Senat PT untuk menyusun strategi tersebut.

3.2.2 Kekuatan dan Kelemahan (Faktor Internal)

Mengacu pada hasil penelitian yang dilakukan di lapangan, maka berdasarkan pengamatan, wawancara maupun berpedoman pada Rencana Induk Pengembangan (RIP) Universitas Muhammadiyah Yogyakarta Periode 2000-2005 diperoleh berbagai data dan sumber permasalahan seperti yang

3.2.2.1 Aspek Sumber Daya

Sumber Daya Manusia. Sumber daya yang akan dibahas pertama kali adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber Daya Manusia di sini meliputi karyawan edukatif (dosen), karyawan non-edukatif dan mahasiswa. Melihat jumlah dosen yang ada di UMY maka telah terjadi peningkatan yang cukup pesat pada jumlah dosen setiap tahunnya. Memang untuk setiap tahunnya jumlah dosen selalu ditambah sesuai dengan pertambahan jumlah mahasiswanya. Diantara sejumlah dosen tersebut setiap tahunnya rata-rata dikirim untuk studi lanjut (S2 dan S3) sebanyak 30 orang. Untuk sebuah perguruan tinggi peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia memang suatu hal yang sangat urgen. Pengiriman dosen untuk studi lanjut sebanyak itu memang dimaksudkan untuk mengantisipasi perubahan pada era globalisasi mulai tahun 2003 nanti. Selain itu menurut ketentuan dari Dirjen Dikti tingkat pendidikan minimal seorang staf pengajar adalah S2. Dengan demikian banyaknya jumlah dosen yang sudah menempuh studi lanjut – baik S2 maupun S3 – merupakan aset yang sangat berharga bagi sebuah lembaga pendidikan tinggi yang bernama Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Hal ini merupakan kekuatan yang dimiliki UMY. Jumlah dosen di UMY yang dikelompokkan sesuai dengan tingkat pendidikannya dapat dilihat di tabel 3.5 berikut ini:

Tabel 3.5
Jumlah Dosen Menurut Tingkat Pendidikan
Tahun 1992 s/d 1997

No.	Tahun	S1	S2	S3	JUMLAH
1.	1992	148	10	-	158
2.	1993	161	12	-	173
3.	1994	182	16	-	198
4.	1995	200	26	-	226
5.	1996	208	27	-	235
6.	1997	128	111	6	245

Sumber: Data Sekunder

Kalau di atas tadi sudah diungkapkan data tentang tingkat pendidikan dosen, maka di bawah ini akan diungkapkan data tentang jumlah dosen menurut golongan kepangkatan yang dimiliki. Pada Tabel 3.6 nampak bahwa mayoritas dosen kepegangannya masih rendah yaitu Golongan IIIa sebanyak 170 orang dari jumlah keseluruhan sebanyak 245 orang dosen. Baru setelah itu diikuti urutan selanjutnya Golongan IIIb, IIIc, IIId, IVa dan seterusnya. Dengan kepegkatan dosen yang masih rendah tersebut maka tingkat ketergantungan dengan dosen luar biasa yang biasanya berasal Universitas pembina masih sangat tinggi. Hal ini disebabkan karena UMY sebagai salah satu PTS yang ada di bawah koordinasi Kopertis Wilayah V masih harus menyelenggarakan ujian negara. Untuk dapat menjadi penguji negara maka seorang dosen harus memiliki kepegkatan minimal golongan IIIc plus Master (Magister). Golongan IIIc yang sudah bergelar Master (Magister) tentu saja belum banyak dimiliki oleh UMY karena sebagian besar dosen memang masih termasuk dalam Golongan IIIa atau status kepegkatannya baru Asisten Ahli Madya.

Tabel 3.6
Jumlah Dosen Menurut Golongan Kepangkatan

No.	Golongan	Dosen Yayasan	Dosen DPK	Jumlah
1.	IIIa	148	19	167
2.	IIIb	39	7	46
3.	IIIc	5	6	11
4.	IIId	7	1	8
5.	IVa	1	-	1
6.	IVb	1	-	1
7.	IVc	3	1	4
8.	IVd	4	-	4
9.	IVe	3	-	3
10.	Jumlah	211	34	245

Sumber: Data Sekunder

Oleh karenanya dalam aspek ini apabila tidak segera ditindaklanjuti dengan upaya meningkatkan golongan kepangkatan, maka tingkat kemandirian UMY akan lebih lama untuk bisa dicapai. Dalam RIP 1990-2000 juga ditekankan pentingnya pembinaan dosen tetap, terutama pembinaan untuk mendapatkan kepangkatan yang dipersyaratkan sebagai tenaga pengajar perguruan tinggi. Selain itu perlu dikurangi banyaknya keterlibatan dosen pada pekerjaan-pekerjaan administratif yang pada akhirnya dapat mengganggu tugas pokoknya. Berdasarkan pengamatan dan pengalaman penulis sendiri, sebagai contoh dapat dikemukakan di sini keterlibatan dosen yang sekaligus menerima amanah sebagai pejabat struktural di tingkat fakultas, khususnya PD II terlalu banyak dibebani pekerjaan-pekerjaan administratif mengenai urusan administrasi dan keuangan fakultas. Dengan demikian hampir tidak ada waktu yang tersedia untuk

dihadapkan pada pekerjaan kantor. Hal ini terjadi karena PD II dalam menjalankan tugasnya tidak mempunyai asisten atau pembantu sehingga semua hal yang berkaitan dengan masalah administrasi dan keuangan fakultas harus diselesaikan sendiri.

Selain itu masih ada juga masalah yang terkait dengan dosen adalah tingkat penguasaan dan kemampuan berbahasa asing khususnya Bahasa Inggris para dosen masih kurang, hal ini didukung kenyataan bahwa Lab Bahasa yang disediakan pihak universitas lebih sering kosong tanpa kegiatan daripada diisi dengan kegiatan belajar, dan diskusi dalam bahasa Inggris.

Selain itu permasalahan yang terkait dengan dosen dan termuat dalam RIP 1990-2000 adalah:

1. Pengadaan dosen yang masih bersifat sekedarnya tanpa dilengkapi dengan pertimbangan beban dan frekuensi kerja yang ada di fakultas. Jadi orientasi pengadaannya tidak didasari pada pertimbangan akademis melainkan lebih pada persoalan administratif.
2. Bidang-bidang studi tertentu masih sulit mencari dosen, kurangnya daya tarik sangat berhubungan dengan standarisasi gaji, fasilitas serta bentuk rangsangan kontra prestasi lainnya.
3. Masih terlalu banyaknya dosen PTN yang mengajar, sehingga tambahan dosen baru selalu diikuti dengan kesulitan penentuan kejelasan porsi kerja.

Sumber daya manusia yang dimiliki selanjutnya adalah karyawan non-

edukatif (administratif). Bagaimana pun besarnya sebuah perguruan tinggi tidak

akan dapat maju dan berkembang tanpa adanya unsur karyawan non edukatif ini. Untuk lebih mudah membedakannya dengan dosen, maka selanjutnya hanya akan disebut karyawan saja untuk karyawan non edukatif. Sampai akhir Desember 1997 jumlah karyawan ada 286 orang, dengan tingkat pendidikan mayoritas SLTA yaitu sebanyak 173 orang. Di sini jumlah ini merupakan jumlah karyawan tetap, karena selain itu masih ada karyawan tidak tetap sebanyak 3 orang dan ada karyawan harian sebanyak 17 orang. Khusus untuk karyawan harian, gaji yang diberikan tidak mengikuti ijazah yang dimiliki tetapi ditentukan tarifnya sebesar Rp 3,000 per hari. Secara lebih lengkap jumlah karyawan dapat dilihat pada Tabel 3.7 di bawah ini:

Tabel 3.7
Jumlah Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Ijazah	Putri tetap	Putra tetap	Jumlah
Sarjana (S1)	6	20	26
Sarjana Muda	4	22	26
SLTA	22	151	173
SLTP	2	37	39
SD	-	22	22
Jumlah	34	252	286

Sumber: Data Sekunder

Meskipun tingkat pendidikan karyawan mayoritas SLTA tetapi ternyata apabila dilihat dari golongan atau ijazah yang dipakai pada saat pertama kali masuk mayoritas adalah golongan I atau setara dengan tingkat pendidikan SLTP ke bawah. Selain itu meskipun dalam Tabel 3.7 dijumpai kenyataan adanya karyawan yang memiliki ijazah sarjana (S1) tetapi hal ini tidak pernah digunakan

sebagai pegangan pada saat pertama kali melamar atau masuk ke UMY, karena formasi yang ditawarkan kepada calon karyawan memang tidak ada yang meminta kualifikasi pendidikan sarjana. Sehingga karena tingginya keinginan untuk masuk menjadi karyawan UMY maka bagi calon karyawan yang memiliki ijazah S1 terpaksa harus bersedia menggunakan ijazah SLTA untuk pengakuan pada saat pertama kali masuk ke UMY. Sedangkan adanya Golongan III yang tertera dalam tabel tersebut terjadi karena lamanya masa kerja. Karyawan sebanyak itu masing-masing ditempatkan pada unit kerja yang sangat beragam. Banyaknya jumlah unit kerja ada 26 buah dengan rincian: 1) 1 TU BPH; 2) 8 buah lembaga; 3) 17 Bagian/Sub Bagian.

Tabel 3.8
Jumlah Karyawan Berdasarkan
Ijazah yang Dipakai pada Saat Masuk

No.	Golongan	Tetap Putri	Tetap Putra	Jumlah
1.	Gol. I	2	167	169
2.	Gol. II	32	82	114
3.	Gol. III	-	3	3
	Jumlah	34	252	286

Sumber: Data Sekunder

Karyawan yang mayoritas pendidikannya SLTA ini dalam mengisi lowongan pekerjaan di UMY banyak yang belum sesuai dengan spesifikasi yang diperlukan oleh pekerjaan. Spesifikasi yang dimaksudkan di sini adalah kemampuan khusus selain ijazah yang dimiliki. Selama ini untuk karyawan

memiliki spesifikasi karena tuntutan pekerjaan. Untuk karyawan-karyawan bagian tersebut apabila saat pertama kali masuknya belum memiliki keahlian atau keterampilan yang diperlukan maka mereka itu akan diikutkan kursus. Dengan demikian karyawan tersebut akan mampu menjalankan tugasnya dengan baik karena benar-benar mengenali dunia pekerjaannya. Meskipun begitu seperti karyawan perpustakaan misalnya meskipun telah memiliki keahlian yang diperlukan tetapi belum dapat mengembangkan secara maksimal kemampuannya karena fasilitas yang memang belum memadai. Dengan demikian mengacu pada RIP 1990-200 maka permasalahan yang terjadi di sini adalah belum jelasnya pola pembinaan karyawan, terutama pembinaan yang mengarah kepada peningkatan kemampuan kerjanya. Selain itu juga masih belum tersedianya karyawan yang memadai pada beberapa sektor kegiatan, misalnya tentang kelengkapan Kasubbag pada beberapa bagian.

Menurut Kepala Bagian Perpustakaan pernah ada karyawan bagian perpustakaan yang memiliki latar belakang pendidikan D3 perpustakaan tetapi justru ingin pindah ke bagian lain, karena dia merasa kurang cocok dengan lingkungan pekerjaannya. Tetapi pernah pula terjadi karyawan yang sudah menarik dan disukai para pengunjung perpustakaan yang mayoritas mahasiswa justru dipindah ke bagian lain tanpa alasan yang jelas. Itulah tadi berbagai permasalahan yang terjadi dengan dosen dan karyawan.

Aspek SDM ketiga yang menjadi input bagi organisasi adalah mahasiswa. Mahasiswa bisa disebut sebagai "tulang punggung"-nya Universitas

Muhammadiyah Yogyakarta, karena mati hidupnya PTS sangat tergantung pada jumlah mahasiswa yang mendaftar. Memang bukan satu-satunya sumber pemasukan bagi universitas, tetapi jumlah mahasiswa sangat menentukan besar kecilnya jumlah pemasukan yang ada.

Tabel 3.9
Jumlah Mahasiswa Baru Tahun 1993/94 - 1997/98

No.	Tahun	Pendaftar	Diterima	Registrasi
1.	1993/94	1862	1343	1167
2.	1994/95	3274	2300	1545
3.	1995/96	5159	2607	1873
4.	1996/97	4911	1918	1628
5.	1997/98	3194	1822	1607

Sumber: Data Sekunder (Diolah)

Tampak pada Tabel 3.9 bahwa calon mahasiswa baru yang mendaftar masuk ke UMY selama dua tahun terakhir menunjukkan penurunan. Turunnya jumlah pendaftar tentu saja juga diikuti dengan penurunan jumlah mahasiswa yang diterima dan yang registrasi. Penurunan jumlah pendaftar sebagai calon mahasiswa bisa jadi disebabkan oleh beberapa hal, seperti: kejenuhan pada program studi tertentu, banyaknya dibuka D3 pada PTN, ataupun kurangnya promosi ke SMU-SMU. Selain itu faktor lain yang dapat mempengaruhi penurunan jumlah mahasiswa baru ini adalah menurunnya jumlah penduduk usia muda yang potensial masuk pendidikan tinggi yaitu usia 20-24 tahun. Dengan proyeksi penurunan penduduk usia muda ini maka juga akan berpengaruh terhadap jumlah peminat yang akan masuk ke perguruan tinggi. Hal ini terkait

persentase perbandingan antara pendaftar yang diterima dengan yang registrasi dapat dilihat pada Tabel 3.10 di bawah ini.

Tabel 3.10
Persentase Jumlah Pendaftar yang Diterima
dan Jumlah Pendaftar yang Registrasi
(dalam %)

No.	Tahun	Diterima	Registrasi
1.	1993/1994	72.13	62.67
2	1994/1995	70.25	47.19
3	1995/1996	50.53	36.31
4	1996/1997	39.06	33.15
5	1997/1998	57.04	50.31

Sumber: Data Sekunder (Diolah)

Dari data di atas dapat diketahui bahwa rasio antara jumlah pendaftar dengan yang diterima pada dua tahun pertama masih kurang bagus karena angka persentasenya masih tinggi, yaitu berkisar antara 70 persen. Sedangkan persentase pada tiga tahun terakhir sudah menunjukkan fakta yang lebih baik.

Sedangkan pada persentase jumlah pendaftar dengan yang registrasi juga menunjukkan jumlah yang kecil, sehingga boleh dikata proses seleksi sudah berlangsung secara baik. Dalam arti mahasiswa yang dijamin (diterima) oleh UMY memang mahasiswa yang berkualitas karena mahasiswa yang berhasil diterima dan mendapatkan diri (tidak registrasi) hampir seluruhnya disebabkan

Tentang jumlah mahasiswa baru yang diterima untuk per fakultas dapat dilihat pada Tabel 3.11, sedangkan grafik perkembangannya per tahun dapat dilihat pada Grafik 3.1.

Tabel 3.11
Jumlah Mahasiswa Baru per Fakultas
Tahun 1993/94 - 1997/98

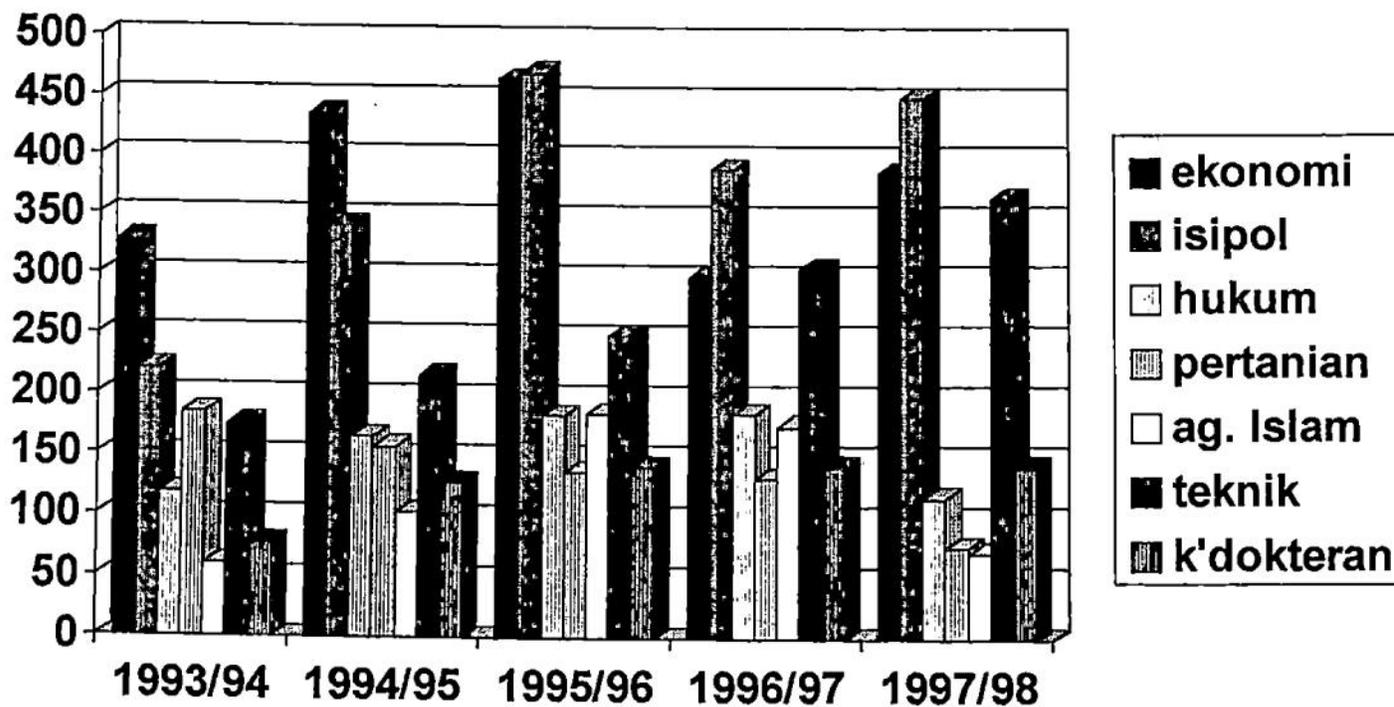
No.	Fakultas	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98
1.	Ekonomi					
	• pendaftar	355	964	1430	1261	909
	• registrasi	328	435	465	299	386
2.	ISIPOL					
	• pendaftar	311	497	1132	1188	773
	• registrasi	221	341	470	389	450
3.	Hukum					
	• pendaftar	136	316	441	467	156
	• registrasi	119	165	183	185	116
4.	Pertanian					
	• pendaftar	204	326	510	491	127
	• registrasi	185	157	137	132	76
5.	Ag. Islam					
	• pendaftar	66	198	312	265	174
	• registrasi	61	103	185	175	72
6.	Teknik					
	• pendaftar	204	404	713	772	640
	• registrasi	175	216	250	306	365
7.	Kedokteran					
	• pendaftar	586	642	521	415	422
	• registrasi	78	128	141	142	142

Sumber: Data Sekunder

Catatan: Khusus untuk Fakultas Teknik, jurusan Teknik Mesin baru dimulai pada

tahun 1995/96. Sehingga tahun-tahun terdahulu hanya dua jurusan yaitu Teknik

Grafik 3.1
 Diagram Batang Jumlah Mahasiswa Baru
 per Fakultas Tahun 1993/94 s/d 1997/98



Tabel 3.12
 Persentase Jumlah Mahasiswa Aktif UMY
 Tahun 1996/1997

No.	Fakultas	Mahasiswa Baru		Mahasiswa Lama	
		Tercatat	Aktif	Tercatat	Aktif
1.	Kedokteran	126	119 (94,44 %)	474	441 (93,03 %)
2.	Pertanian	125	125 (100,00 %)	1.023	913 (89,25 %)
3.	Teknik	274	266 (97,08 %)	777	757 (97,43 %)
4.	Ekonomi	322	318 (98,76 %)	3.425	1.809 (52,82 %)
5.	Hukum	184	160 (86,96 %)	891	491 (55,11 %)
6.	Isipol	397	366 (92,19 %)	2.109	1.712 (81,18 %)
7.	Agama Islam	175	147 (84,00 %)	616	326 (52,76 %)
	Jumlah	1.603	1.501 (93,64 %)	9.315	6.449 (69,23 %)

Sumber: Data Sekunder

Mengenai jumlah mahasiswa yang aktif dalam Tabel 3.12 di atas nampak bahwa untuk mahasiswa baru tingkat keaktifan paling tinggi dicapai Fakultas Pertanian (100%) dan paling rendah ada di Fakultas Agama Islam (84%). Mahasiswa baru di sini berarti mahasiswa angkatan 1996, sedang yang dimaksud dengan mahasiswa lama di sini adalah mahasiswa angkatan setahun sebelumnya atau angkatan 1995. Untuk mahasiswa lama tingkat keaktifan paling

keberlangsungan organisasi. Karena di sini organisasinya adalah Perguruan Tinggi maka sumber daya ekonomi dan perlengkapan diperlukan untuk mendukung proses belajar mengajar. Selama ini UMY memperoleh pemasukan dana dari mahasiswa yang berbentuk: SPP, Uang KKN, Ujian Negara, Amal Jariah dan kerja sama dengan Bank, baik swasta maupun pemerintah. Dana ini dikelola untuk kepentingan mahasiswa dan operasionalisasi kegiatan di kampus.

Pada pembangunan Kampus Terpadu Tahap I yaitu Bangunan Induk sebagai Pusat Administrasi seluas 7.800 m² telah menghabiskan dana sebesar 8 milyar termasuk untuk keperluan pembelian mebelair. Seluruh rencana lokasi Kampus terpadu seluas 23 Ha akan dibangun secara bertahap. Tahap II akan dibangun gedung ruang kuliah dengan luas 2.500 m², dan gedung perpustakaan empat lantai dengan luas 4.000 m².

Besarnya anggaran sejak tahun 1995/1996 adalah sejumlah Rp 4,9 milyar; tahun 1996/1997 sebesar Rp 6,4 milyar dan tahun 1997/1998 ini sebesar 8 milyar. Anggaran pada tahun tersebut digunakan untuk membiayai 12 macam jenis kegiatan yang sama pada masing-masing tahun. Sedangkan mengenai persentase besarnya anggaran per jenis kegiatan dapat dilihat pada Tabel 2.14

Tabel 3.14
Alokasi Anggaran Tiap Kegiatan
pada APB Tahun 1994/1995 - 1996/1997
(dalam %)

No.	Jenis Pembiayaan	1994/1995	1995/1996	1996/1997
1.	Bangunan	-	0.03	-
2.	Aktiva Tetap	10.05	7.76	6.39
3.	Biaya Personalia	46.11	45.72	45.61
4.	Biaya Kantor	8.30	8.73	8.13
5.	Biaya Rapat-rapat	2.18	2.13	1.91
6.	Biaya Pendidikan & Pengajaran	12.72	13.61	13.23
7.	Biaya Penelitian dan Pengabdian Masyarakat	4.99	5.40	4.62
8.	Biaya Keg. Mahasiswa	5.83	5.26	4.74
9.	Biaya Pengembangan Akademik	4.26	5.43	10.81
10.	Pembinaan Keagamaan	0.51	0.27	0.24
11.	Pembinaan Adm & Manaj	0.14	0.10	0.16
12.	Biaya lain-lain	4.91	5.56	4.79
	Jumlah	100.00	100.00	100.00

Sumber: Data Sekunder (Diolah)

Memperhatikan rincian anggaran untuk masing-masing jenis alokasi anggaran untuk setiap kegiatan maka diperoleh hasil analisis sebagai berikut:

1. Persentase anggaran terbesar per tahun digunakan untuk pembiayaan

2. Biaya pendidikan dan pengajaran; biaya pengembangan akademik serta biaya penelitian dan pengabdian masyarakat hanya memiliki porsi kecil. Angka-angkanya yaitu sekitar 13% untuk biaya pendidikan dan pengajaran; 4% sampai 10% untuk biaya pengembangan akademik serta untuk biaya penelitian dan pengabdian masyarakat 4% sampai 5%.

Komentar yang kemudian muncul di sini adalah bahwa porsi terbesar pembiayaan masih digunakan untuk keperluan rutin yaitu biaya personalia. Biaya personalia di sini meliputi gaji, honor mengajar, tunjangan maupun insentif lembur dan untuk asuransi atau Bakesos. Sedangkan untuk kegiatan-kegiatan yang sifatnya menunjang peningkatan kualitas SDM semacam penelitian dan pengabdian masyarakat, pengembangan akademik dan pembinaan administrasi dan manajemen masih memperoleh porsi yang kecil. Ketiga jenis kegiatan yang seharusnya mendapatkan porsi besar justru kurang diperhatikan, dalam arti untuk kegiatan yang sebenarnya akan dapat lebih meningkatkan profesionalisme dosen dan karyawan. Sehingga lebih jauh lagi dampaknya akan sangat positif dan dapat lebih bermanfaat untuk jangka panjang.

Selama ini didapati kenyataan bahwa banyak karyawan yang hanya asal mengerjakan tugasnya saja tanpa memiliki kemampuan profesional di bidangnya. Hal ini tentu saja karena kesempatan yang diberikan oleh pihak universitas sebagai penanggung dana sangat kecil, sehingga dari tahun ke tahun porsi anggaran masih tetap kecil. Untuk biaya pembinaan administrasi dan manajemen (khusus karyawan) saja jumlahnya kurang dari 1 persen. Hal ini dapat

mencerminkan bahwa pihak pimpinan universitas memang belum memberi perhatian lebih pada peningkatan SDM khususnya karyawan.

Sedangkan untuk dosen, biaya penelitian dan pengabdian masyarakat maupun biaya pengembangan akademik persentasinya masih kurang dari 15 persen. Hal ini tentu saja juga dapat mempengaruhi kinerja dosen dalam memberikan yang terbaik kepada mahasiswa. Bagaimana seorang dosen dapat meningkatkan profesionalismenya kalau dana untuk mengikuti penataran/kursus maupun pelatihan masih sangat dibatasi? Padahal kegiatan-kegiatan tersebut sangat urgen untuk menunjang kemampuan dosen meningkatkan kapabilitasnya sebagai staf pengajar. Kegiatan yang seperti ini hendaknya justru mendapatkan prioritas untuk kepentingan masa depan UMY menghadapi era globalisasi nantinya.

Setelah itu baru masuk ke fakultas. Mengenai anggaran Fakultas masing-masing dikelola oleh PD II untuk administratifnya, sedangkan dananya tetap harus diambil lewat keuangan. Jadi selama ini belum ada kewenangan untuk mengelola dana sendiri. Dengan demikian memang sistem anggarannya masih bersifat sentralistis. Selain itu memang pihak Universitas juga belum mengeluarkan *Standard Operating Procedure* (SOP) yang jelas tentang pengurusan uang yang berkaitan dengan dana milik masing-masing Fakultas, Biro, lembaga, bagian maupun sub bagian.

Mengenai pengelolaan uang amal jariah ditangani oleh BPH (Badan Pelaksana Harian) selaku yayasan penyelenggara UMY. Pengelolaan dana amal

pertimbangan dari pihak Universitas. Selama ini dana amal jariyah yang asalnya dari sumbangan pembangunan mahasiswa baru disalurkan kepada pihak-pihak yang membutuhkannya, seperti: pembangunan masjid, membantu Panti Asuhan, serta pihak lain asalkan merupakan kelompok atau organisasi. Penggunaan dana amal jariyah ini sangat jelas dan disebarluaskan ke seluruh sivitas akademika UMY.

Selain sumber daya yang wujudnya uang masih ada juga sumber daya yang lain yaitu perlengkapan atau fasilitas mengajar, inventaris masing-masing Fakultas, dan bagian. Mengenai perlengkapan mengajar semuanya dikelola oleh bagian pengajaran karena ketika dosen mau mengajar harus berhubungan dengan bagian pengajaran ini, sehingga segala sesuatu yang berkaitan dengan proses belajar mengajar selalu melalui bagian pengajaran.

Sedangkan tentang inventaris yang dimiliki Fakultas bisa berasal dari dua tempat: yaitu Bagian Perlengkapan Universitas dan milik fakultas sendiri. Barang inventaris yang dimintakan dari Bagian Perlengkapan, diajukan oleh pihak Fakultas melalui Kepala TU atau PD II untuk barang-barang habis pakai dan alat-alat tulis yang lain, seperti mesin ketik, rak buku, jam dinding, serta perlengkapan mebelair lainnya. Sedangkan komputer bisa dimintakan ke Bagian Perlengkapan melalui PD II setelah ada persetujuan dari PR II, tapi bisa pula dibeli sendiri oleh pihak Fakultas. Perlengkapan mengajar seperti OHP, wireles, mikrophone dibeli oleh bagian perlengkapan untuk keperluan seluruh Universitas. Saat ini komputer yang dimiliki berjumlah 140 buah; OHP 46 buah, microphone 67 buah dan wireless 9 buah.

Mengenai koleksi buku yang dimiliki perpustakaan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta selama lima tahun terakhir ini berjumlah 17.744 exemplar. Adapun rinciannya dapat dilihat pada Tabel 3.15.

Rincian jumlah buku ini hanya jumlah selama lima tahun terakhir saja tidak termasuk jumlah sebelum tahun 1993. Pembelian buku untuk perpustakaan pusat ini direalisasikan oleh jurusan di masing-masing Fakultas baru kemudian diserahkan ke perpustakaan. Jadi di sini fungsi perpustakaan pusat hanya sebagai penampung saja dan tidak berhak mengadakan buku sendiri. Seharusnya buku-buku di luar jurusan atau program studi yang ada di UMY dan diminati oleh pemakai perpustakaan bisa diwujudkan sendiri oleh Bagian Perpustakaan dengan dukungan dana dari Universitas. Dengan menampung usulan tambahan judul buku dari pembacanya, maka perpustakaan akan memiliki koleksi yang lebih lengkap dan menarik untuk didatangi.

Tabel 3.15
Jumlah Buku Koleksi Perpustakaan UMY

No	Fakultas	1993	1994	1995	1996	1997	Jumlah
1.	Ekonomi	149	564	335	731	521	2.300
2.	Pertanian	396	433	439	495	526	2.289
3.	ISIPOL	280	717	497	628	572	2.694
4.	Hukum	216	314	135	332	232	1.229
5.	Teknik	455	502	335	411	162	1.865
6.	A. Islam	495	480	290	506	295	2.066
7.	Kedokteran	73	136	152	4.830	110	5.301

Kelemahan lain yang dimiliki bagian perpustakaan UMY adalah pada masalah penyediaan ruang baca. Sebagai "jantungnya sebuah universitas" perpustakaan seharusnya memiliki ruangan yang representatif dan menarik sehingga akan mengundang minat baca mahasiswa, dosen ataupun karyawan yang ingin belajar datang ke perpustakaan. Termasuk menciptakan suasana agar karyawan bagian perpustakaan senang dengan pekerjaannya.

3.2.2.2 Aspek Strategi

Di sini aspek strategi dibagi lagi menjadi beberapa unsur, yaitu: prosedur, formalisasi, kebijakan, pengorganisasian, sistem informasi, dan pelaporan (*reporting*).

Prosedur dan formalisasi. Prosedur dan formalisasi sekaligus akan dibahas secara bersamaan karena lingkup kegiatannya yang memang berdekatan. Prosedur merupakan tata cara atau urutan langkah yang harus dilalui oleh suatu kegiatan. Sedangkan formalisasi menunjuk kepada luasnya pengharapan berkenaan dengan maksud dan tujuan pekerjaan ditetapkan, ditulis, dan diselenggarakan (Gibson et.al, 1996:234). Lebih lanjut dikatakan oleh Gibson bahwa struktur organisasi yang sangat formal akan menjadi struktur yang peraturan dan prosedurnya digunakan untuk menentukan apa yang sebaiknya dilakukan orang. Gagasan formalisasi yang diperlihatkan dengan berbagai peraturan dan prosedur tertulis mungkin secara keseluruhan tidak memuaskan.

Formalisasi merupakan hasil dari spesialisasi kerja yang tinggi, sentralisasi wewenang, penggunaan departemen fungsional/proses, dan rentang kendali yang sempit (Gibson et.al, 1996:258-259).

Memperhatikan dan mengamati pelaksanaan pekerjaan di UMY nampak bahwa selama ini beberapa kegiatan yang memerlukan adanya prosedur sering tidak jelas arahnya. Seperti misalnya prosedur peminjaman barang ataupun kendaraan dinas, belum ada aturan yang jelas tentang ketentuan-ketentuan yang harus dipenuhi oleh seorang peminjam baik dosen maupun karyawan. Seharusnya seorang dosen atau karyawan bisa menggunakan fasilitas yang tersedia tersebut, baik untuk kepentingan dinas maupun untuk kepentingan pribadi. Misalnya peminjaman barang atau kendaraan dinas yang dipakai untuk keperluan dinas tentu akan lain prosedur dan aturannya untuk peminjaman secara pribadi. Untuk peminjaman barang atau peralatan kantor yang digunakan secara pribadi tentunya harus mengganti apabila rusak atau hilang. Demikian juga untuk peminjaman kendaraan dinas yang akan dipakai untuk keperluan pribadi tentunya harus mengganti bensin dan memberi uang lelah kepada sopir.

Untuk keperluan peminjaman peralatan kantor permohonannya mungkin cukup disampaikan kepada Kepala Bagian Umum atau Kepala Subbagian Perlengkapan. Peminjaman kendaraan dinas di Fakultas bisa langsung kepada Pembantu Dekan II atau kalau kendaraan dinas milik Universitas bisa kepada Pembantu Rektor II atau cukup kepada Kepala Bagian Rumah Tangga saja yang membawahi Subbagian Kendaraan. Untuk keperluan peminjaman kendaraan

mengganti bensin dan memberi uang lelah sopir karena memang untuk kepentingan dinas.

Selain itu kegiatan penerimaan calon dosen atau karyawan juga sering tidak jelas aturannya. Seharusnya penerimaan atau rekrutmen karyawan didasarkan pada kebutuhan yang diusulkan dari bawah, dalam hal ini Fakultas (atau bahkan jurusan) diikutsertakan dalam tahap seleksi karyawan karena selama ini yang berhak menyelenggarakan penerimaan dosen atau karyawan adalah pihak Universitas. Selama ini adanya penerimaan karyawan sering tidak berdasarkan kebutuhan, karena kadang-kadang terjadi seorang karyawan baru tanpa diketahui tiba-tiba sudah masuk menjadi anggota suatu Bagian atau Fakultas tanpa pernah tahu kapan proses rekrutmen diadakan. Padahal mungkin bagian atau Fakultas yang diberi karyawan baru tersebut tidak sedang memerlukan tambahan tenaga untuk unit kerjanya. Seperti kasus yang pernah terjadi di suatu bagian, misalnya pengusulan karyawan baru untuk penambahan tenaga di bagian tersebut sampai saat ini belum disetujui tetapi justru ada penambahan karyawan baru di bagian lain yang sebenarnya tidak memerlukan justru ditambah. Hal ini diungkapkan sendiri oleh seorang Kepala Bagian pada saat wawancara:

“Pengusulan tenaga yang diperlukan kadang-kadang tidak di acc tapi di bagian lain yang tidak memerlukan tambahan tenaga justru ditambah karyawan baru”.

Selama ini cara-cara nepotisme masih dipakai dalam perekrutan karyawan,

Dengan prosedur yang tidak jelas dan penerimaan yang tidak berdasarkan usulan dari bawah maka akibatnya juga tidak ada formalisasi. Rekrutmen karyawan khususnya sering tidak sesuai dengan spesifikasi yang diminta oleh pihak Fakultas karena pernah terjadi karyawan yang dibutuhkan oleh suatu Fakultas adalah yang memiliki spesifikasi lulusan D3, menguasai masalah kearsipan dan komputer (minimal SMA tetapi memiliki keterampilan di bidang kearsipan dan komputer lebih baik). Tetapi ketika sampai pada saatnya menerima karyawan baru ternyata yang masuk adalah karyawan yang tingkat pendidikannya Sarjana dan belum memiliki keterampilan di bidang komputer. Dengan demikian tentu saja akan menyulitkan Kepala TU Fakultas memberikan tugas karena spesifikasi yang dimiliki tidak sesuai dengan yang diminta pihak Fakultas. Sehingga akibatnya formalisasi yang terjadi adalah masih rendah.

Termasuk juga dalam penyusunan prosedur di sini adalah pada masalah pelaporan hasil pekerjaan. Apabila melihat struktur organisasi UMY maka di bawah Biro-biro ada Bagian-bagian dan Subbagian-subbagian, sehingga seharusnya masing-masing Kepala Bagian atau Subbagian ini melaporkan pelaksanaan tugasnya kepada Kepala Biro. Terkait dengan masalah pelaporan hasil pekerjaan ini tentunya pernah pula terjadi kesalahan pada diri staf atau anggota dalam melaksanakan tugasnya. Apabila hal ini sampai terjadi hendaknya Kepala Bagian atau Subbagian melaporkan hal tersebut kepada Kepala Biro, dan hal yang seperti ini hendaknya juga dipahami oleh Kepala Bagian atau Kasubbagian sehingga prosedur yang benar akan dapat ditempuh dalam penyelesaian permasalahan. Untuk dapat memenuhi prosedur yang benar

seharusnya Kepala Bagian dapat memahaminya lewat alur yang tergambar dalam struktur organisasi.

Kebijakan. Selama ini kebijakan yang dibuat oleh pihak pimpinan Universitas sedikit banyak masih bersifat sentralistis. Dalam beberapa hal pengambilan keputusan atau kebijakan sering tidak mendengarkan aspirasi bawahan, sehingga ide-ide bawahan kurang terwakili dalam rumusan kebijakan yang dibuat pihak pimpinan. Sebagai contoh dalam kasus pembuatan SK tentang peraturan-peraturan hampir tidak pernah mengikutkan partisipasi bawahan

Dalam hal pemberian dukungan kepada masing-masing unit kerja memang cukup besar, terbukti bahwa hampir setiap Bagian atau Subbagian yang mempunyai program kerja selalu didukung kegiatannya dan disetujui untuk penggunaan dananya sejauh tidak menyimpang dari ketentuan yang sudah ada. Untuk penyusunan program kerja masing-masing unit kerja di Subbagian, Bagian ataupun Fakultas mayoritas berasal dari bawah. Usulan dari bawah yang sifatnya memberikan kesejahteraan pada karyawan hampir selalu mendapat perhatian dari pimpinan dan direalisasikan. Kecuali masalah pengusulan anggaran memang tidak selamanya selalu disesuaikan dengan kebutuhan yang ada, karena di sini juga dipertimbangkan jumlah pemasukan yang ada.

Penyusunan dan keputusan mengenai masalah anggaran hanya diputuskan oleh lima orang saja, yaitu: 1) Pembantu Rektor II; 2) Kepala Bagian Keuangan; 3) Kasubagian Pelaksanaan Anggaran; 4) Kasubagian Perencanaan dan Monitoring Anggaran; dan 5) Kepala Rektor/Sekretaris. Di

sini Rektor, PR I dan PR III sebagai nara sumber. Di sini hampir tidak ada peran BPH selaku badan penyelenggara karena BPH juga merupakan pihak yang mengajukan usulan anggaran kepada pihak Universitas.

Kebijakan tentang anggaran yang diusulkan Fakultas atau Bagian tidak langsung disetujui oleh pihak Universitas melainkan masih harus diolah lagi melalui beberapa tahapan, sehingga setelah sampai pada persetujuan dari PR II anggaran yang diterima sering tidak seperti yang diharapkan. Memang kebijakan penyusunan anggaran ini nampak masih sangat sentralistis. Apalagi pengelolaan keuangan tidak berhak dikelola sendiri oleh Fakultas atau Bagian sehingga harus melalui Bagian Keuangan.

Kebijakan lain yang hampir tidak pernah diperhatikan selama ini adalah dalam hal pengembangan dan pelatihan untuk karyawan. Peningkatan kualitas SDM karyawan sebenarnya juga menjadi masalah yang urgen untuk diperhatikan. Sebagaimana dosen, karyawan juga merupakan bagian dari sivitas akademika dari UMY yang harus ikut memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada mahasiswa. Apabila dosen diberi kesempatan untuk mengikuti studi lanjut maka seharusnya karyawan juga diikutkan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang sifatnya untuk meningkatkan kemampuan diri dalam menghadapi tugas-tugas yang semakin kompleks, dalam memberi pelayanan kepada mahasiswa dan dalam rangka menghadapi pesaing di era globalisasi.

Kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas SDM (khususnya dosen) yang kurang mendukung ke arah kemajuan kualitas SDM adalah masalah subsidi kursus. Apabila berbagai subsidi itu memang dapat diberikan

kepada staf pengajar maka sebaiknya para dosen itu memang didorong untuk mengikuti pelatihan dan kursus-kursus yang berkaitan dengan pengembangan kemampuan dirinya. Dengan mengikuti berbagai bentuk pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas SDM maka pimpinan hendaknya tidak hanya memikirkan masalah anggaran saja, karena hal ini akan merupakan aset yang sangat berharga di masa depan dan dampaknya berjangka panjang.

Mengenai kebijakan tentang pemberian insentif kepada karyawan selama ini telah diberikan sesuai ketentuan yang berlaku. Dalam hal ini pimpinan Universitas mengacu pada peraturan penggajian yang diberlakukan untuk Pegawai Negeri Sipil, ditambah adanya gaji ke 13 pada saat masa pendaftaran anak-anak sekolah dan pemberian Tunjangan Hari Raya pada saat menghadapi Hari Raya Idul Fitri.

Mengenai aturan dan kebijakan tentang disiplin karyawan, UMY sudah memilikinya bahkan termasuk kode etik dosen PTM juga dimiliki karena merupakan peraturan dari Majelis Dikti PP Muhammadiyah. Dengan adanya peraturan-peraturan tersebut ternyata sistem pengawasan dan sistem pengendalian yang ada semakin efektif.

Selanjutnya kebijakan mengenai perbaikan kesalahan yang dilakukan oleh dosen atau karyawan, semuanya dilakukan secara bertahap. Upaya perbaikan pertama dilakukan oleh pihak Universitas dengan cara menanyakan penyebab terjadinya kesalahan yang dialami oleh dosen ataupun karyawan dan tahap berikutnya apabila tidak diperhatikan diberikan peringatan secara tertulis.

Apabila ini tidak diindahkan juga maka tahap ketiga diserahkan kepada RPH

untuk menindaklanjuti. BPH selanjutnya juga berusaha memanggil yang bersangkutan tetapi apabila memang sudah tidak diperbaiki lagi maka dosen atau karyawan yang bersangkutan baru diberhentikan. Di sini tentu saja juga melihat tingkat kesalahan yang sudah dilakukan. Untuk karyawan biasanya apabila tingkat kesalahan tersebut masih bisa ditolerir maka bentuk sangsi yang diberikan biasanya hanya berupa alih tugas ke bagian lain.

Dengan demikian kebijakan alih tugas ke bagian lain selama ini belum dibakukan ke dalam peraturan yang jelas. Dalam hal ini dasar mengalih tugaskan karyawan ke bagian lain hanya berpegang pada DP3 yang dibuat oleh bagian personalia saja. Dalam hal ini menurut PR II, dasar pertimbangannya adalah: DP3 jelek dan tugas yang dilaksanakan kurang efisien. Tetapi yang sering terjadi selama ini menurut salah satu Kepala Bagian yang ada di UMY kesalahan yang pernah terjadi pada seorang karyawan biasanya diikuti dengan mutasi (alih tugas) secara besar-besaran. Dia kurang sependapat dengan cara yang diterapkan selama ini karena seharusnya kalau memang ada karyawan yang melakukan kesalahan di salah satu bagian, maka hendaknya yang diberikan pembinaan hanyalah bagian itu saja dan tidak perlu mengkait-kaitkan dengan bagian lain.

Sedangkan kebijakan tentang pemberian penghargaan kepada karyawan secara rutin diberikan dalam bentuk ONH (Ongkos Naik Haji) secara cuma-cuma. Setiap tahun rata-rata diberikan untuk dua orang karyawan (bukan dosen). Dengan pemberian ONH ini diharapkan dapat memacu karyawan untuk

Kebijakan lain yang dirasa masih sangat sepihak adalah soal pengadaan barang. Pengadaan barang selama ini lebih banyak ditentukan dari atas. Dalam hal ini Subbagian perlengkapan yang ada di bawah komando Bagian Umum sering tidak diikutkan dalam pengambilan keputusan mengenai pengadaan barang, sehingga Subbagian perlengkapan di sini hanya bertindak sebagai "gudang" penyimpan barang saja, karena tinggal menerima barang yang sudah dibeli oleh tim pengadaan barang tanpa dimintai pertimbangan barang apa yang lebih prioritas untuk diadakan atau dibeli.

Itu tadi beberapa kasus atau hal yang menyangkut masalah kebijakan di UMY. Setelah selesai berikutnya akan diungkapkan data tentang pengorganisasian termasuk di dalamnya pembahasan tentang struktur organisasi.

Pengorganisasian. Beberapa kenyataan yang terjadi pada indikator ini adalah pada masalah koordinasi, pendelegasian wewenang, tidak berfungsinya Senat Universitas, belum ada pembakuan struktur organisasi di masing-masing bagian dan sebagainya. Sedangkan pada struktur organisasi didapati adanya beberapa bagian yang mempunyai tugas tetapi tidak masuk dalam struktur yang ada.

Masalah kurangnya koordinasi sering dijumpai pada berbagai kegiatan yang terjadi, seperti misalnya SK mengajar dosen yang sudah dibuat di bagian personalia ternyata tidak segera diberitahukan kepada bagian keuangan padahal SK sudah beredar luas di kalangan dosen. Sehingga akibatnya sering terjadi

kelambatan pembayaran gaji dan Tunjangan Kehadiran pada saat semester awal. Selain itu adanya pengumuman tentang pelaksanaan ujian negara di masing-masing Fakultas sering tidak segera dikoordinasikan dengan bagian keuangan sehingga ketika tiba saatnya mahasiswa mendaftar dan membayar untuk ikut ujian negara ternyata bagian keuangan belum siap karena harus menyiapkan segala sesuatunya. Kasus lain yang kadang-kadang terjadi adalah tidak adanya koordinasi jadwal antara bagian satu dengan lainnya. Misalnya suatu saat pihak Universitas (dalam hal ini LPPI) mengadakan pengajian umum untuk dosen dan karyawan, tetapi ternyata di lain pihak Fakultas justru mengadakan pengajian sendiri sehingga akibatnya hadirin yang datang ke pengajian LPPI menjadi sangat sedikit karena harus hadir di pengajian fakultas.

Tentang masalah pendelegasian wewenang yang terjadi selama ini sering tidak pernah jalan. Untuk kasus di bagian keuangan tidak ada pendelegasian wewenang dari PR II kepada Kepala Bagian Keuangan ketika suatu saat PR II harus berhalangan atau ada acara ke luar kota. Dengan tidak adanya pendelegasian wewenang tersebut akibatnya yang sering terjadi adalah tertundanya beberapa pengurusan keuangan, karena tanpa persetujuan dari PR II Kepala Bagian Keuangan tidak berani mengeluarkan uang yang menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan dari Kepala Bagian Keuangan kepada stafnya, misalnya Kasubbag Pelaksanaan Anggaran, sudah ada pendelegasian wewenang sehingga saat Kabag Keuangan harus pergi keluar kota atau menghadiri suatu acara esalkan sudah ada persetujuan dari PR II untuk

pencairan dana di bagian keuangan, maka karyawan yang sudah ditunjuk tersebut berani menjalankan tugasnya.

Kasus yang terjadi pada masalah pendelegasian wewenang lainnya adalah yang terjadi pada karyawan. Pada beberapa fakultas dan bagian sering diberikan adanya pendelegasian wewenang kepada seorang staf terhadap pelaksanaan suatu tugas tertentu. Tapi yang terjadi justru tugas tersebut tidak jalan karena karyawan yang bersangkutan memang tidak mampu atau karena kekurangberanian karyawan tersebut menanggung resiko yang akan diterimanya apabila menjalankan tugas tersebut. Memang nampaknya selama ini pendelegasian wewenang sering kurang bisa berjalan karena kemampuan karyawan memang kurang memadai.

Masalah lain yang menjadi bagian dari pengorganisasian adalah tidak berfungsinya Senat Universitas secara maksimal. Selama ini masih nampak adanya syndrome pada pimpinan lama untuk melepaskan jabatannya. Sehingga yang terjadi ketika ada pimpinan lama yang harus digantikan jabatannya maka mantan pejabat lama tadi akan dicarikan posisi agar nampak masih dalam jajaran pimpinan. Senat universitas selama ini hanya nampak berperan dalam acara wisuda saja. Padahal apabila difungsikan Senat Universitas ini dapat bekerja secara maksimal, seperti misalnya memikirkan strategi khusus untuk penerimaan mahasiswa baru. Dalam hal ini strategi yang dilakukan harus dilihat dalam kaitannya dengan kompetitor (pihak pesaing) dari PTS lain. Dengan demikian orientasi pimpinan akan lebih berjangka panjang dan tidak hanya memikirkan anggaran dalam jangka pendek.

Mengenai struktur organisasi sebenarnya bisa menjadi kekuatan dan kelemahan dari suatu organisasi. Selama ini dengan SK Rektor, UMY telah menciptakan suatu struktur organisasi yang baku. Akan tetapi ada beberapa kelemahan yang terjadi di sana seperti yang sudah terungkap dalam variabel kinerja organisasi pada awal pembahasan di atas. Adapun faktor-faktor kelemahan tersebut adalah :

1. Senat Mahasiswa sebagai organisasi yang bergerak dalam lingkup mahasiswa meskipun levelnya Universitas seharusnya tidak disejajarkan dengan posisi Rektor atau Pembantu Rektor, karena di sini garis koordinasi bisa berarti SEMA PT harus diikuti dalam setiap proses pemilihan Rektor.
2. Kepala TU yang berada di bawah Biro AAK seharusnya ditiadakan saja karena fungsinya bisa dilakukan oleh Sub Bag TU yang ada di bawah Biro Administrasi Umum.
3. Meskipun dalam struktur organisasi, Bagian/UPT Perpustakaan di bawah Biro AAK tetapi dalam pelaksanaannya tidak pernah ada koordinasi atau bahkan komando dari Kepala BAAK.
4. Adanya Asisten Pembantu Rektor I ternyata juga tidak digambarkan dalam struktur.
5. Kedudukan antara Kepala Biro dengan Kepala Lembaga-lembaga dan Dekan seolah-olah tidak sejajar, sehingga nampak posisi Kepala Biro lebih tinggi dibanding yang lain.

Dengan berbagai persoalan yang terdapat pada struktur organisasi di UMY maka struktur organisasi yang seharusnya menjadi kekuatan malah justru bisa menjadi kelemahan. Suatu struktur organisasi hendaknya dapat memberikan gambaran tentang fungsi dan peranan suatu lembaga, sehingga deskripsi tugas yang ada pun hendaknya jelas.

Dalam struktur organisasi UMY setelah masuk pada masing-masing bagian atau lembaga maka didapati kenyataan bahwa tidak seluruh bagian atau lembaga tersebut mempunyai struktur organisasi sendiri sehingga kadang-kadang dapat menciptakan ketidakjelasan bagi karyawan yang menjalani pekerjaan tersebut. Struktur organisasi yang seperti itu terkesan bahwa struktur organisasi masih sangat hierarkhis, formal dan *rigid*. Dalam kajiannya Jones (1995: 89-92) struktur organisasi yang seperti itu disebut dengan struktur organisasi yang mekanistik. Dalam struktur organisasi yang mekanistik ini otoritas pembuatan keputusan disentralisasikan, dan berproses dari atas ke bawah sesuai dengan hierarki yang telah dirancang dengan sangat jelas dan tegas. Di sini para bawahan akan dikontrol secara ketat, dan sebagian besar arus informasinya bersifat vertikal, hirarki merupakan mekanisme pemersatu utama. Aturan-aturan tertulis dan prosedur-prosedur spesifik serta standarisasi merupakan sarana pokok kontrol organisasi. Struktur organisasi yang demikian itu sangat cocok untuk diterapkan dalam organisasi yang harus menghadapi lingkungan yang stabil dan tidak pernah dirubah. Dengan demikian struktur organisasi yang demikian itu sudah tidak sesuai lagi untuk diterapkan pada saat kondisi sekarang ini dimana perubahan sangat cepat sekali terjadi.

Sistem Informasi. Berbagai peraturan dan kebijakan yang berasal dari atas selama ini disebar-luaskan melalui sub bagian Tata Usaha sehingga menurut beberapa karyawan dan Kepala Bagian yang ada informasi tersebut tidak cepat diterima oleh bawahan. Apalagi untuk bagian yang letaknya berjauhan dengan sub bagian Tata Usaha, akan lebih lebih lama memperoleh informasi yang ada. Beberapa bagian mengadakan pertemuan secara rutin tiga bulan sekali untuk membahas adanya informasi baru. Usulan mengenai berbagai permasalahan yang ada di bagian tersebut biasanya juga dibahas dalam pertemuan itu, termasuk juga memberikan usulan program bagi pihak pimpinan.

Universitas ini belum memiliki sistem penyediaan informasi yang bisa on line di setiap bagian atau fakultas, sehingga informasi akan dapat cepat diperoleh bagi pimpinan, dosen, karyawan dan mahasiswa yang akan menggunakannya.

Pelaporan. Fungsi pelaporan yang ada selama ini seharusnya sudah tercermin dari mekanisme yang ada dalam struktur organisasi. Misalnya: dari Subbagian maka kepala subbagiannya melaporkan hasil pekerjaannya kepada kepala bagian, sedangkan kepala bagian melaporkannya kepada Kepala Biro. Demikian juga masing-masing Kepala TU yang ada di lembaga juga melaporkan hasil pelaksanaan tugasnya kepada kepala lembaga masing-masing. Akan tetapi ada fungsi yang tidak jelas dalam penyampaian pelaporan Kepala TU Kampus II kepada atasan. Dalam hal ini untuk urusan akademik laporan disampaikan kepada Bagian Pengajaran dan urusan rumah tangga laporan disampaikan

langsung kepada Pembantu Rektor II. Kalau memang urusan akademik saja

cukup kepada Ka Sub bagian Pengajaran, kenapa urusan rumah tangga tidak dilaporkan kepada Kepala Bagian Rumah Tangga. Dengan ketidakjelasan mekanisme seperti ini memang perlu dibuat adanya *Standar Operating Procedure* (SOP) sehingga jalur pelaporan suatu tugas akan lebih jelas. Selain itu juga akan dapat dihindari adanya karyawan yang langsung melaporkan terjadinya suatu kasus atau peristiwa kepada pucuk pimpinan universitas. Hal ini terjadi karena ketidaktahuan karyawan mengenai saluran pelaporan hasil tugas yang sudah dilaksanakan.

3.2.2.3 Aspek Kinerja

Aspek kinerja ini sedikit banyak akan terkait dengan variabel kinerja yang terdapat dalam pembahasan awal bab di atas.

Untuk mengukur kinerja organisasi di UMY maka seluruhnya harus dikaitkan dengan tujuan yang telah dirumuskan. Tujuan UMY sebagai salah satu Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) adalah:

1. mewujudkan sarjana muslim yang berakhlak mulia, cakap, percaya pada diri sendiri, serta berguna bagi masyarakat dan negara.
2. memajukan dan mengembangkan ilmu pengetahuan untuk pembangunan masyarakat dan negara RI yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

Dengan membentuk sarjana muslim berarti yang akan dilihat di sini adalah jumlah

keluarga mahasiswa UMY. Adapun data tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.10

Tabel 3.16
Jumlah Lulusan Mahasiswa UMY
s.d. Tahun Akademi 1996/1997

No.	Fakultas/Jurusan	Periode I	Periode II	Lulusan s.d. April 1997
1.	Teknik/Teknik Sipil	3	7	95
2.	Pertanian/Agronomi	38	40	356
	Pertanian/Sosek P.	7	14	182
3.	Ekonomi/Manajemen	146	121	1.151
	Ekonomi/Akuntansi	-	1	1
4.	Hukum/Ilmu Hukum	62	68	845
5.	Isipol/ Ilmu HI	40	51	379
	Isipol/Ilmu Pemerintahan	11	49	100
6.	Agama Islam/Dakwah	14	10	127
	Agama Islam/Tarbiyah	39	26	117
	JUMLAH	360	387	3.353

Sumber: Laporan Tahunan Rektor Tahun 1997

Fakultas yang paling banyak menghasilkan lulusan sampai dengan April 1997 adalah Fakultas Ekonomi jurusan Manajemen yaitu 1.151 baru disusul dengan Fakultas Hukum dengan jumlah lulusan 845. Tempat ketiga dan keempat diduduki oleh Fakultas ISIPOL jurusan Ilmu HI dengan jumlah 379 dan Fakultas Pertanian jurusan Agronomi dengan jumlah 356 orang. Masing-masing alumni ini sudah tersebar lagi keseluruh wilayah nusantara karena memang banyak mahasiswa UMY yang berasal luar Jawa. Berdasarkan kesimpulan dari data yang dihimpun dari para alumni maka nampak bahwa sebagian besar alumni UMY mempunyai status pekerjaan sebagai karyawan swasta, diikuti dengan

Meskipun begitu juga tidak sedikit yang masih belum mendapatkan pekerjaan. Hal ini sebenarnya secara tidak langsung juga berkaitan dengan masih kurangnya hubungan baik yang dirintis dan dibina oleh pihak universitas dengan lembaga atau pihak lain. Kurangnya hubungan kerjasama dengan pihak lain ini dengan demikian dapat mengurangi kesempatan alumni atau lulusan UMY memasuki dunia kerja, yang sebenarnya juga bisa dilakukan dengan sistem magang sebelum lulus di lembaga atau perusahaan tertentu.

Mengacu pada RIP 1990-200 maka didapati kenyataan bahwa:

1. Masih rendahnya prosentase lulusan yang dihasilkan. Melihat Angka Efisiensi Edukasi yang masih rendah yaitu 1,82% pada tahun 1987/88 1,19% pada tahun 1988/89 dan 1,84% pada tahun 1989/90.
2. Ikatan alumni yang telah dibentuk, belum menampakkan hubungan yang berdampak positif kepada almamater, padahal alumni ini merupakan potensi yang sangat baik bagi masukan serta ide perbaikan di masa datang.

Kinerja dosen dalam hal penelitian dan pengabdian masyarakat juga masih tergolong rendah. Hal ini dapat dilihat dalam tabel 3.17 tentang jumlah penelitian yang dilakukan oleh dosen UMY sejak awal tahun 1993 sampai dengan pertengahan tahun 1997 yang ada di bawah ini.

Tabel 3.17
Jumlah Penelitian Dosen UMY
dari Tahun 1993 sampai 1997

No.	Tahun	Jumlah Penelitian
1.	1993	17
2.	1994	56
3.	1995	14
4.	1996	25
5.	1997	12
	Jumlah	124

Sumber: Data sekunder

Dalam kurun waktu empat tahun ternyata penelitian yang dihasilkan baru ada 124 buah penelitian. Dibandingkan dengan jumlah dosen yang ada sampai tahun 1997 sebanyak 244 orang, maka bisa dikatakan kinerja dosen dalam hal penelitian masih sangat rendah. Dengan demikian dalam waktu satu tahun belum tentu seorang dosen menghasilkan satu penelitian. Melihat jumlah sekian itu ternyata fakultas yang paling banyak menghasilkan penelitian adalah Fakultas ISIPOL (48) diikuti dengan Fakultas Hukum (38), dan Fakultas Ekonomi dan Pertanian (12). Sedangkan yang paling sedikit menghasilkan penelitian adalah Fakultas Ilmu Agama Islam. Hasil penelitian ini dipublikasikan dalam Jurnal Penelitian yang diterbitkan oleh LP3 dan dikeluarkan setiap tahun sekali.

Rendahnya jumlah penelitian ini dari hasil wawancara yang penulis lakukan dengan staf LP3 disebabkan karena banyak yang tidak menyelesaikan laporannya. Jadi dalam pembuatan proposal penelitian banyak dosen yang mengambil jatah tetapi ketika sampai pada saatnya untuk memberikan laporan

ternyata tidak semua yang mengajukan proposal tadi memberikan laporan, hasil

penelitian. Selain itu juga karena dalam persyaratan pengurusan kepangkatan ada kriteria bahwa bila seorang dosen belum masuk golongan IIIb maka belum berhak melakukan penelitian mandiri. Sehingga secara tidak langsung rendahnya jumlah penelitian ini juga terkait dengan masih rendahnya mayoritas kepangkatan dosen. Selama ini memang pihak universitas melalui mata anggaran LP3 memberikan dana kepada dosen untuk melakukan penelitian. Setiap tahunnya dana ini tidak bisa terserap habis karena memang tidak semua jatah yang diberikan diambil kesempatannya oleh dosen. Apalagi sebelum tahun 1997 ini ada persyaratan yang mengatakan bahwa untuk staf dosen yang sedang studi lanjut tidak diperkenankan mengambil jatah penelitian.

Mengenai jumlah pengabdian masyarakat yang pernah dilakukan oleh para dosen di lingkungan UMY selama ini hampir tidak pernah didata. Hal ini disebabkan karena Lembaga Pengabdian Masyarakat (LPM) yang ada dalam struktur organisasi merupakan lembaga yang baru dibentuk karena dulu awalnya menjadi satu dengan LP3. Selain itu pengabdian masyarakat biasanya dilakukan secara berkelompok per jurusan dengan menggunakan anggaran dari fakultas masing-masing (mata anggaran Pengabdian Masyarakat). Dengan melakukan pengabdian masyarakat secara berkelompok per jurusan maka hal tersebut kemudian dikordinir oleh Ketua Jurusan masing-masing dan tidak dilaporkan ke

3.2.2.4 Aspek Kultur

Efisiensi. Dalam setiap pelaksanaan tugas dan kegiatan karyawan maupun dosen selalu ditanamkan adanya nilai-nilai efisiensi. Efisiensi sangat penting karena hal ini berarti melakukan penghematan anggaran di berbagai bidang pekerjaan. Dengan melakukan efisiensi, universitas dapat mengelola anggaran non budgeter, seperti: perolehan discount dari toko atau tempat-tempat pembelian barang. Anggaran non budgeter ini kemudian dikelola untuk kepentingan kesejahteraan karyawan dan diberikan pada masa-masa tertentu, seperti adanya Tunjangan Hari Raya atau gaji ke 13.

Komitmen. Setiap aktivitas yang dilakukan merupakan upaya untuk mencapai hasil akhir yaitu tujuan. Dalam setiap diri karyawan sudah ditanamkan adanya pengertian tujuan UMY, sehingga dengan memahami tujuan organisasi karyawan maupun dosen akan memegang tinggi komitmen pekerjaan yang telah dibebankan oleh pimpinan. Meskipun begitu ada juga beberapa orang karyawan maupun dosen yang kurang memahami komitmen tersebut. Sebagai contoh karena kebiasaan adanya tunjangan hadir (THD) pada setiap kegiatan seperti rapat-rapat rutin, rapat kepanitiaan dan sebagainya maka kadang-kadang komitmen yang sudah tertanam tadi menjadi luntur karena maunya setiap gerak atau langkah adalah uang. Dengan demikian akibatnya ada beberapa karyawan yang sering mendahulukan tugas yang ada uangnya daripada yang tidak ada. Sekali lagi ditegaskan bahwa dalam hal ini kasus yang seperti ini hanya kasuistik

... Karena penanaman nilai-nilai keikhlasan sangat mendalam dilakukan oleh

pihak pimpinan melalui dakwah dan pengajian-pengajian di kampus. Filosofi kehidupan ber-Muhammadiyah yang sering ditanamkan adalah tulus ikhlas dan penuh pengabdian. Dengan demikian diharapkan baik dosen maupun karyawan dalam melaksanakan tugasnya selalu berpegang pada nilai-nilai tersebut dan tidak hanya mengejar materi saja.

Kejujuran. Mengenai kejujuran tidak diragukan lagi bahwa nilai-nilai ini sangat tertanam kuat di seluruh karyawan dan dosen UMY. Hal ini karena seringkali ditanamkan sifat-sifat tersebut dalam berbagai kesempatan, baik pengajian maupun baitul arqom (semacam penyegaran kerohanian) dan kesempatan-kesempatan yang lain. Akan tetapi yang lebih penting memang sifat ini harus berakar dari dalam diri masing-masing pribadi, sehingga untuk pengembangannya akan lebih mudah dilakukan apabila secara pribadi sudah dimiliki.

Kerajinan dan kerja sama. Disiplin karyawan dalam melakukan tugas boleh dikata sudah cukup baik karena untuk karyawan, kontrol kehadiran dilihat dari mesin presensi (amano). Dengan menggunakan amano ini maka sedikit banyak dapat menanamkan kedisiplinan pada diri karyawan. Karyawan tidak akan datang dan pergi semaunya sendiri dan apabila tidak hadir harus memberikan keterangan tentang ketidakhadirannya. Sedangkan mengenai kedisiplinan dosen memang boleh dikata masih kurang karena memang sulit untuk melakukan pemantauan secara terus-menerus. Data tentang

ketidakhadiran dosen dalam keseharian maupun dalam mengajar dapat dilihat pada variabel kinerja di awal bab. Kesulitannya karena memang tugas dosen tidak hanya melakukan kegiatan di dalam saja (atau pendidikan dan pengajaran) melainkan juga harus melaksanakan Tri Dharma yang lain yaitu penelitian dan pengabdian masyarakat. Penelitian dan pengabdian masyarakat ini ada kalanya tidak bisa hanya dilakukan di dalam saja melainkan juga harus terjun ke masyarakat langsung.

Mengenai sikap kerjasama selama ini juga dipupuk dengan baik sehingga nampak kekompakan karyawan sebagai satu *team work*. Memang dengan bekal ilmu keagamaan nampaknya dapat menanamkan nilai kerja sama yang baik kepada karyawan dan dosen.

Motivasi. Indikator terakhir dari aspek kultur ini adalah motivasi. Dalam motivasi ini diuraikan tentang adanya moral dan semangat mental yang tinggi yang dimiliki oleh para pimpinan maupun dosen dan karyawan. Sedangkan pada kepuasan kerja karyawan didapati kenyataan bahwa mayoritas karyawan kepuasan kerjanya rendah. Hal ini terbukti dari penelitian yang pernah penulis lakukan tahun 1995. Dalam penelitian tersebut ternyata terbukti bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan dan dengan tingkat pemerdayaan kerja. Dalam hal ini tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh partisipasi bawahan dan oleh

Dari 43 orang responden yang diteliti ternyata 86,66% karyawan tingkat kepuasan kerjanya rendah. Hal ini disebabkan karena tingkat partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan rendah dan juga tingkat pemerdayaan kerja yang rendah. Konsep pemerdayaan kerja menurut Stoner dan Wankel (1986:395) adalah "Penggabungan beberapa kegiatan organisasi yang semula berdiri sendiri-sendiri, secara vertikal, menjadi satu pekerjaan untuk memberikan otonomi dan tanggung jawab yang lebih besar kepada para pekerja. Suatu peningkatan kedalam kerja". Dengan rendahnya tingkat kepuasan kerja ini maka perlu adanya pembenahan dalam hal meningkatkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan dan dalam hal pemerdayaan kerja, sehingga akhirnya kepuasan kerja akan meningkat.

Kepuasan kerja ini memang terkait dengan rendahnya partisipasi bawahan dalam menyampaikan gagasan maupun kreativitasnya dalam melakukan tugas. Akibatnya karena tingkat kepuasan kerja karyawan rendah maka mereka (karyawan) juga kurang memiliki motivasi dalam bekerja. Meskipun begitu secara pribadi karyawan merasa cukup puas dengan fasilitas yang diterima dari UMY, meskipun dalam beberapa hal agak kecewa juga dengan perlakuan dari organisasi, misalnya dalam hal pemotongan uang administrasi dari pihak Bank yang tidak jelas penggunaannya.

Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan di atas maka dapat disusun suatu rincian permasalahan yang terjadi di Universitas Muhammadiyah

Yogyakarta. Adapun identifikasi permasalahan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Peluang (*Opportunities*)

- a. Yogyakarta sebagai kota pelajar memberikan dukungan semangat belajar mahasiswa.
- b. Organisasi Muhammadiyah termasuk organisasi kelompok elit, yang memiliki lobbis yang efektif terhadap elit penguasa.
- c. Adanya Peraturan Pemerintah tentang Pendidikan Tinggi.
- d. Munculnya berbagai macam software komputer yang baru.
- e. Adanya sarana telekomunikasi yang semakin canggih.
- f. Organisasi Muhammadiyah memiliki hubungan yang baik dengan negara-negara Islam.
- g. Tidak ada PTS di Yogyakarta yang memilikinya Fakultas Kedokteran.
- h. Semakin banyak diperlukan intelektual muslim yang memiliki etos Islam, iman dan taqwa serta berwawasan Iptek.
- i. Adanya penilaian dari Badan Akreditasi Nasional (BAN).

2. Ancaman (*Threats*)

- a. Kurangnya kesadaran masyarakat untuk belajar.
- b. Berkembangnya perguruan tinggi swasta di Yogyakarta dan di kota-kota lain.
- c. Berkembangnya perguruan tinggi Muhammadiyah di kota lain yang menawarkan program studi yang lebih potensial dan menarik.
- d. Dibukanya program-program D3 di universitas negeri.
- e. Terbatasnya jumlah lapangan pekerjaan

- f. Menurunnya jumlah penduduk usia muda.

3. Kekuatan (*Strengths*)

- a. Hubungan antara karyawan dengan pimpinan relatif baik karena adanya rasa kebersamaan dan ikatan nilai-nilai keagamaan.
- b. Tingginya semangat kerja dan loyalitas karyawan terhadap universitas.
- c. Karyawan memiliki kepuasan dan motivasi kerja yang tinggi serta menjunjung nilai-nilai kejujuran.
- d. Banyaknya jumlah dosen yang sedang atau sudah menyelesaikan studi lanjut, baik S2 maupun S3 di dalam maupun di luar negeri.
- e. Kesempatan yang diberikan UMY setiap tahunnya mengirimkan sekitar 30 orang dosen untuk studi lanjut.
- f. Banyaknya jumlah mahasiswa aktif di UMY menunjukkan bahwa memang mereka punya antusias kuliah di UMY.
- g. Aset tanah yang dimiliki seluas 23 Ha untuk pengembangan fisik kampus di masa yang akan datang.
- h. Sudah memiliki teknologi informasi Local Area Network (LAN).
- i. 64,29% program studi yang ada telah memperoleh status disamakan.
- j. Output dalam mencetak sarjana muslim yang berakhlak mulia, taqwa dan beriman kepada Allah SWT merupakan kekhasan UMY.
- k. Memiliki Fakultas Kedokteran yang mampu menyedot minat calon mahasiswa untuk masuk UMY.

4. Kelemahan (*Weaknesses*)

- a. Struktur organisasi UMY yang masih sangat sentralistis.
- b. Kurang adanya koordinasi dalam pelaksanaan suatu kegiatan
- c. Sering terjadinya inkonsistensi dalam pengambilan keputusan pada pimpinan tingkat atas.
- d. Belum adanya *Standard Operating Procedure* (SOP) yang jelas mengenai mekanisme untuk mendukung pencapaian tujuan.
- e. Adanya sistem rekrutmen karyawan yang masih menggunakan cara-cara nepotisme.
- f. Belum adanya strategi khusus menghadapi kemajuan PTS lain.
- g. Kurangnya hubungan kerjasama dengan pihak atau lembaga lain.
- h. Kurang tingginya minat dosen untuk melakukan penelitian dan mengembangkan kemampuan berbahasa Inggris.
- i. Masih adanya ketergantungan dengan dosen luar biasa.
- j. Kepangkatan akademik dosen mayoritas masih rendah.
- k. Banyaknya keterlibatan dosen pada pekerjaan administratif.

Dengan melihat identifikasi permasalahan yang muncul dari analisis SWOT maka dapat disusun suatu matriks yang akan bisa menjelaskan hubungan antara peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki UMY, sehingga akhirnya akan nampak isu strategis. Menurut Rangkuti (1997:31) matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang

dimilikinya. Dengan penjelasan matriks ini maka selanjutnya akan dapat dirumuskan strategi yang harus dilaksanakan oleh UMY. Secara lebih lengkap matriks dapat dilihat pada Bagan 3.1 di bawah ini.

Bagan 3.1
Matriks SWOT

FAKTOR STRATEGIS EKSTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR
<u>PELUANG</u>			
1. Yogyakarta sebagai kota pelajar.	0,05	3	0,15
2. Semakin banyak diperlukan intelektual muslim yang punya etos Islam, iman dan taqwa serta berwawasan lptek.	0,10	4	0,40
3. Munculnya software komputer yang baru.	0,05	3	0,15
4. Sarana telekomunikasi yang semakin canggih.	0,05	3	0,15
5. Tidak ada PTS lain di DIY yang memiliki Fakultas Kedokteran.	0,07	4	0,28
6. Organisasi Muhammadiyah memiliki hubungan baik dengan negara-negara Islam.	0,08	4	0,32
7. Adanya penilaian dari Badan Akreditasi Nasional	0,10	4	0,40
<u>ANCAMAN</u>			
1. Kurangnya kesadaran masyarakat untuk belajar.	0,05	1	0,05
2. Berkembangnya PTS di Yogya dan di kota-kota lain.	0,05	2	0,10
3. Berkembangnya PTM lain yang telah memiliki Program Studi yang lebih menarik.	0,10	2	0,20
4. Dibukanya program-program D3 di Perguruan Tinggi Negeri.	0,10	2	0,20
5. Rendahnya penyerapan tenaga kerja karena krisis moneter.	0,05	1	0,05
6. Menurunnya jumlah penduduk usia muda.	0,10	1	0,10
	+ 1,00		+ 2,55

FAKTOR STRATEGIS INTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR
<u>KEKUATAN</u>			
1. Hubungan antara karyawan dengan pimpinan diikat oleh rasa kebersamaan dan nilai-nilai keagamaan.	0,05	3	0,15
2. Tingginya semangat kerja dan loyalitas karyawan.	0,05	3	0,15
3. Karyawan memiliki kepuasan, motivasi kerja dan menjunjung nilai-nilai kejujuran.	0,05	3	0,15
4. Banyaknya dosen yang sudah S2 dan S3.	0,10	4	0,40
5. Aset tanah 23 Ha. untuk pengembangan fisik kampus.	0,05	3	0,15
6. Punya teknologi LAN.	0,05	3	0,15
7. 64,29 % program studi telah memiliki status disamakan.	0,10	4	0,40
8. Lulusan sebagai sarjana muslim yang berakhlak mulia, taqwa dan beriman kepada Allah SWT.	0,10	4	0,40
9. Memiliki fakultas kedokteran yang mampu menyedot calon mahasiswa masuk UMY	0,05	3	0,15
<u>KELEMAHAN</u>			
1. Struktur organisasi UMY yang masih sentralistis.	0,05	1	0,05
2. Sering terjadi inkonsistensi dalam pengambilan keputusan pimpinan tingkat atas.	0,03	2	0,06
3. Belum adanya SOP mekanisme kerja.	0,05	2	0,10
4. Sistem rekrutmen yang masih menggunakan cara-cara nepotisme.	0,05	2	0,10
5. Kurangnya minat dosen dalam melakukan penelitian, pengabdian masyarakat dan menulis ilmiah.	0,08	1	0,08
6. Kurangnya kerjasama dengan lembaga lain.	0,05	1	0,05
7. Masih rendahnya kepangkatan dosen dan kemampuan ber-Bahasa Inggris.	0,05	1	0,05
8. Belum adanya program pengembangan SDM & pengembangan karir bagi karyawan.	0,07	1	0,07
	<hr/> +		<hr/> +
	1,00		2,59

Melihat matriks di atas maka jumlah skor yang terdapat pada faktor internal lebih besar dibanding dengan yang terdapat pada faktor eksternal

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek yang terdapat pada faktor internal (kekuatan dan kelemahan) merupakan isu yang lebih strategis dibanding faktor eksternalnya, sehingga isu-isu strategis muncul pada faktor internal.

Adapun pembuatan matriks di atas ini mengacu dari bukunya Freddy Rangkuti (1997) dan Flavel dan Williams (1996) dengan jumlah skoring bobot ditentukan sendiri oleh penulis.

3.3 ISU-ISU STRATEGIS

Melihat hasil skoring pada matriks SWOT di atas maka nampak bahwa ada beberapa isu strategis yang muncul di sini. Dengan melihat hasil analisis SWOT di atas maka ada beberapa pertimbangan lain yang digunakan untuk menentukan isu strategis yang muncul. Antara lain menurut Salusu (1996:359) sejauh mana isu itu relevan dengan misi organisasi? Jawabannya semakin dekat isu itu dengan misi organisasi, semakin perlu ia diberi prioritas untuk diprogramkan. Dengan demikian semakin dekat dengan misi dan mandat organisasi maka semakin strategislah suatu isu.

Menurut Dwiyanto (1997) isu akan semakin strategis apabila:

1. masuk dalam agenda kebijakan pimpinan;
2. semakin berjangka waktu panjang;
3. semakin berdampak pada banyak unit kerja;

Memperhatikan beberapa pertimbangan di atas dan hasil analisis dalam matriks SWOT, maka isu strategis yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Profesionalisme dosen dan karyawan
2. Pelaksanaan manajemen organisasi UMY belum tertata dengan baik.
3. Lulusan sebagai sarjana muslim yang memiliki etos Islam dan berwawasan IPTEK.
4. Hubungan kerjasama dengan lembaga lain.

Isu strategis yang ada tersebut semuanya berasal dari faktor internal di dalam organisasi. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa isu strategis yang dimunculkan untuk meningkatkan kinerja organisasi UMY merupakan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki UMY. Melalui kekuatan yang dimiliki dan memperkecil kelemahan yang ada maka diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

BAB IV

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

Melihat akhir pembahasan bab III maka dapat dipahami agar misi dan mandat universitas dapat tercapai, UMY memerlukan empat isu strategis yang harus mendapat perhatian dan penanganan. Adapun rumusan dari keempat isu strategis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana cara meningkatkan profesionalisme dosen dan karyawan?
2. Bagaimana upaya melakukan perbaikan manajemen organisasi UMY?
3. Bagaimana menghasilkan lulusan sarjana yang memiliki etos Islam dan berwawasan IPTEK?
4. Bagaimana cara membina hubungan kerjasama dengan lembaga lain?

4.1 VISI SUKSES UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

Visi sukses yang dimiliki UMY berikut ini dikembangkan dari olahan hasil analisis SWOT yang sudah dibahas di muka. Visi sukses atau gambaran kejayaan UMY di masa depan yang akan dicapai ini tentunya tidak lepas dari visi yang dimiliki UMY yaitu menjadikan UMY sebagai sebuah perguruan tinggi yang berkualitas dan menjadi kebanggaan umat. Adapun visi masa depan yang

dimaksud adalah menjadi PTS yang berkualitas dan menanamkan nilai-nilai Ke-Islaman.

Dengan memiliki visi sukses di masa depan tersebut maka diharapkan misi yang sudah dimiliki UMY, yaitu: 1) mewujudkan sarjana yang memiliki kemampuan akademik dan profesional; 2) mewujudkan sarjana yang mampu menciptakan, menerangkan, mengembangkan dan menyebarkan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK); 3) mewujudkan sarjana yang dapat mengupayakan penggunaan IPTEK untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya budaya nasional, akan tercapai.

Untuk dapat mencapai visi dan misi yang ada tersebut maka tujuan yang akan dilakukan di sini adalah sebagai berikut:

1. Melakukan pembukaan program pasca sarjana;
2. Memiliki 10-15 orang doktor dan 75% dari jumlah dosen sudah berkualifikasi S2;
3. Mendirikan pusat-pusat studi dan pusat-pusat penelitian;
4. Menghasilkan lulusan yang dapat terserap di seluruh sektor pekerjaan;
5. Memperluas jaringan kerjasama dengan PT di luar negeri.

Tujuan-tujuan ini tentu saja akan terkait dengan isu strategis yang muncul di depan. Dikaitkan dengan visi, misi, dan tujuan di atas maka dapat ditempuh

strategi yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja UMY

4.1.1 Peningkatan Profesionalisme Dosen dan Karyawan.

Di tingkat universitas, untuk meningkatkan kualitas dosen dapat ditempuh **strategi pertumbuhan**. Dengan strategi ini UMY dapat memanfaatkan potensi keuangannya yang besar jumlahnya saat ini untuk mengirim para dosen belajar ke universitas-universitas terkemuka, terutama ke luar negeri agar memperoleh pengalaman baru. Dengan demikian jumlah dosen yang berkualifikasi S2 dan S3 akan terus bertambah, sehingga akhirnya semua dosen sudah S2 dan S3 tidak ada lagi yang S1. Selain itu juga menumbuhkan minat dan motivasi para dosen untuk melakukan penelitian, pengabdian masyarakat serta menulis di media massa.

Sedangkan di tingkat jurusan/program studi dapat dilakukan **strategi sumber daya manusia (SDM)** yaitu dengan cara mengikutkan dosen pada penataran, kursus, lokakarya, workshop, pencangkakan, diskusi maupun seminar-seminar. Dengan demikian dosen akan bertambah wawasan pengetahuannya selain itu juga akan mendukung peningkatan kualitas SDM di masa yang akan datang.

Untuk karyawan di tingkat universitas, untuk meningkatkan profesionalisme karyawan, UMY dapat menempuh **strategi stabilitas**. Dengan strategi ini berarti UMY harus menaruh perhatian dan memelihara kebutuhan dan eksistensi mereka. Walaupun UMY selama ini memiliki kelemahan dalam bidang perekrutan karyawan, namun UMY dapat memanfaatkan peluang berupa "nilai kelslaman" sebagai tonggak untuk memelihara kesatuan diantara mereka. Nilai ini juga dapat dipergunakan untuk memotivasi mereka agar dapat bekerja secara

ikhlas. Meskipun begitu, aspek kebutuhan material juga harus diseimbangkan. Harus ada kesatuan bahasa bahwa bekerja di lembaga Islam berarti sejahtera secara jasmani dan rohani.

Di tingkat fakultas, peningkatan profesionalisme karyawan dapat dilakukan melalui **strategi diversifikasi**. Dengan strategi ini dimaksudkan bahwa fakultas harus merekrut karyawan yang beragam keahliannya. Atau setidaknya fakultas dapat memanfaatkan kelebihan pos-pos anggarannya untuk mengikutkan kursus atau pelatihan bagi karyawannya agar kualitasnya dapat lebih meningkat.

4.1.2 Perbaikan manajemen organisasi secara menyeluruh

Untuk melakukan perbaikan manajemen organisasi secara menyeluruh diperlukan suatu komitmen para pimpinan di seluruh jajaran, baik di tingkat universitas maupun di tingkat fakultas, jurusan, dan bagian.

Kelemahan UMY saat ini sesungguhnya terletak pada manajemen organisasinya. Struktur organisasi terus membesar, tetapi manajemen style-nya masih tradisional, dalam arti tidak menganut manajemen partisipatif, dan sementara itu sistem komunikasi organisasi tidak turut mendorong tumbuhnya efektivitas individu, kelompok dan organisasi.

Seharusnya UMY dapat memanfaatkan kelemahan atau kekuatan nilai atau kultur organisasi ikhlas dan semangat kebersamaan dalam suasana keagamaan untuk menumbuhkan partisipasi dalam perencanaan dan pengambilan keputusan organisasi. Memang kriteria keikhlasan ini selalu dikondisikan dalam setiap usaha amal mulia Muhammadiyah. Hal ini diperkuat

dengan ungkapan Amien Rais (1997:133-135) bahwa ada lima kekuatan yang tidak – atau sangat jarang – dimiliki organisasi lain. Lima hal tersebut adalah: 1) karena motivasinya yang didirikan lillahi rabbil 'alamin; 2) karena reformasi yang dilakukan Muhammadiyah relevan dengan perkembangan zaman, antisipatif, bahkan mampu menerobos jauh ke depan; 3) ketepatan arah gerakan Muhammadiyah . Aksentuasi gerakan Muhammadiyah di bidang pengadaan dan pengembangan strategi sangat tepat. Kebutuhan pokoknya adalah bagaimana meningkatkan kualitas SDM, sehingga pendidikan adalah *grand strategy* yang harus dipertahankan; 4) sikap moderat yang dipilih Muhammadiyah dalam berasimilasi dan mengadakan hubungan dengan pihak lain; dan 5) kekuatan ruh keikhlasan dalam Muhammadiyah. Muhammadiyah memiliki satu keyakinan, bahwa segala sesuatu yang digerakkan dengan ikhlas hanya karena Allah SWT semata maka ia akan terus berkembang.

Terobosan awal yang dapat diambil oleh Muhammadiyah adalah mengadopsi strategi stabilitas. Dalam hal ini berarti UMY pertama-tama harus menghilangkan gaya kepemimpinan otoriter, dan selanjutnya semua pihak, baik pimpinan universitas, fakultas, jurusan, dan bagian duduk sejajar dalam meja perundingan untuk membangun sistem yang komunikatif, menciptakan struktur yang fleksibel, dan lebih menumbuhkan kultur organisasinya yang dapat mendorong tumbuhnya semangat dan efektivitas individu, kelompok, dan organisasi. Dalam hal ini organisasi harus menciptakan bentuk struktur organisasi yang organis adaptif. Struktur organisasi yang organis ini menurut

keputusan tersebar di semua sudut dalam hierarki yang ada, orang-orang memiliki otoritas untuk mengambil keputusan. Selain itu di sini peran tidak didefinisikan secara jelas, orang-orang melaksanakan berbagai macam tugas, dan secara berkesinambungan mereka mengembangkan keahlian-keahlian dalam aktivitas-aktivitas yang baru. Dengan demikian di sini setiap orang diberi otoritas untuk mengambil keputusan sesuai tuntutan keadaan, selain itu setiap orang juga diberi kesempatan untuk melakukan berbagai aktivitas sehingga keahliannya akan lebih berkembang dibanding hanya mengerjakan satu macam tugas saja.

Tahap selanjutnya adalah melakukan **strategi pengurangan**. Dalam hal ini UMY perlu mengurangi karyawan yang kemampuannya memang tidak bisa ditingkatkan dan menggantikannya dengan karyawan yang punya kemampuan tinggi di bidangnya. Dalam hal ini rekrutmen karyawan perlu benar-benar didasarkan atas kebutuhan dan kemampuan yang dimiliki, dan tidak asal menerima saja sesuai dengan ijazah yang diperlukan. Pola seleksi penerimaan karyawan pun perlu melihat kapabilitas secara mendalam, dan bila perlu harus dipraktekkan di depan tim penyeleksi. Jumlah karyawan yang sedikit tetapi memiliki kualifikasi yang tinggi akan lebih bermanfaat, dibanding jumlah karyawan yang banyak tapi tanpa kemampuan. Karena dengan jumlah karyawan yang besar tanpa memiliki profesionalisme maka dikhawatirkan UMY akan kalah bersaing dengan PTS lain karena bagaimana pun profesionalisme karyawan turut mendukung dalam memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada mahasiswa. Hal ini sesuai dengan kajian Bernardin dan Russel Menurut

Bernardin dan Russel (1993:65) cara lain yang bisa dilakukan untuk menghadapi kompetisi internasional dan berkembangnya ekonomi global organisasi dapat melakukan hal sebagai berikut: 1) melakukan evaluasi terhadap keterampilan/keahlian pekerjanya, biaya-biaya yang harus dikeluarkannya dan kemampuan organisasinya agar sesuai dengan kondisi global; 2) melakukan restrukturisasi, misalnya dengan mengurangi jumlah pekerja (Bernardin & Russel, 1993: 65).

Selain itu pada tingkat fakultas atau bagian bisa ditempuh **strategi kepemimpinan**. Dalam hal ini fakultas atau bagian diberi kepercayaan penuh untuk menumbuhkan kemandirian lembaga-lembaga internalnya. Dimulai dari fakultas dan jurusan, kemudian bagian-bagian atau lembaga-lembaga penelitian dan pengembangan, keuangan, pemasaran, human resources, dan sebagainya didorong agar mampu mengambil keputusan sendiri secara tepat. Dengan demikian dapat dikurangi ketergantungan karyawan dengan pimpinan, sehingga apabila suatu saat pimpinan tidak ada di tempat dan karyawan dihadapkan pada situasi untuk mengambil keputusan dengan cepat maka dapat segera diambil keputusan.

4.1.3 Menghasilkan lulusan yang memiliki etos kerja Islam dan berwawasan IPTEK.

Upaya yang dapat dilakukan adalah dengan **strategi stabilitas** yaitu strategi yang menekankan pada penanaman nilai-nilai keislaman yang sudah dimiliki pada diri setiap mahasiswa. Nilai-nilai keislaman yang menjiwai tinggi

kejujuran, amar makruf nahi mungkar, konsisten dalam kata dan perbuatan, kerja keras, dan ikhlas dikedepankan dalam setiap aktivitas mahasiswa. Adanya pameo seperti: "Bekerjalah untuk duniamu seakan-akan kamu akan hidup seribu tahun lagi, dan beribadahlah untuk akheratmu seakan-akan kamu akan mati besok pagi", hendaknya menjadi pegangan hidup dalam menjaga keseimbangan antara dunia dan akherat, antara jasmani dan rohani. Bekal khusus yang harus dimiliki lulusan UMY adalah harus mampu membaca Al Quran, memahami Hadist minimal untuk dirinya sendiri.

Selain itu mahasiswa juga diberi bekal tentang kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi yang ada, sehingga tidak akan ketinggalan jaman pada era globalisasi yang sudah semakin canggih ini. Tentu saja pemanfaatan kemajuan teknologi ini disesuaikan dengan ajaran Islam sehingga akan memberikan manfaat bagi seluruh umat atau masyarakat dan tidak bertentangan dengan peraturan dari pemerintah.

Pada tingkat fakultas, upaya untuk menghasilkan lulusan sebagai sarjana muslim yang memiliki etos kerja Islam dan berwawasan lptek dapat ditempuh dengan menerapkan **strategi diferensiasi**. Strategi ini adalah memberi bekal khusus kepada mahasiswa agar memiliki kemampuan yang khas sehingga dapat menonjolkan "warna khas" sesuai dengan fakultas masing-masing. Dengan demikian masing-masing lulusan memiliki kebhayaan yang berbeda-beda untuk

4.1.4 Peningkatan hubungan kerjasama dengan lembaga lain.

Di tingkat universitas sesungguhnya UMY dapat menerapkan **strategi konsentrasi**. Strategi konsentrasi dipakai dalam hal UMY memanfaatkan kekuatan berupa "satu jalur ideologis". UMY dapat memanfaatkan kekuatan ini untuk mempererat komunikasi dengan semua pihak yang terkait, mulai dari orang tua/wali mahasiswa dan simpatisan Muhammadiyah sampai pada para pendiri dan Dewan Penyantun UMY. Di samping itu, UMY dapat memanfaatkan peluang kerjasama yang prospektif dengan berbagai organisasi Islam di masyarakat baik di dalam maupun di luar negeri. UMY melalui tokoh-tokoh di Muhammadiyah memiliki peluang untuk bekerja sama dengan universitas-universitas dan pemerintahan-pemerintahan Islam di luar negeri untuk melakukan kerjasama dalam berbagai bidang. Selain itu juga perlu digalang kerjasama dengan lembaga-lembaga penelitian yang ada di Indonesia sehingga akan menumbuhkan motivasi dosen untuk melakukan penelitian lebih banyak lagi.

Di tingkat fakultas, dan jurusan maupun lembaga dapat ditempuh **strategi fokus** yang lebih kongkrit dengan organisasi-organisasi dan perusahaan-perusahaan di dalam negeri dalam berbagai bidang untuk kepentingan kedua belah pihak. Melalui strategi ini fakultas dan jurusan akan dapat memberi peluang kepada para lulusan untuk mendapatkan pekerjaan yang sesuai dan memperoleh kesempatan mengembangkan profesionalisme dalam bidang atau spesialisasi keilmuan masing-masing. Karena apabila lulusan memiliki kualitas dan profesional di bidangnya maka diharapkan akan mampu menciptakan lapangan pekerjaan sehingga dampak selanjutnya adalah mampu menyerap

tenaga kerja yang banyak. Apabila jumlah penyerapan tenaga kerja ini besar maka akibat positifnya adalah akan meningkatkan taraf hidup masyarakat, dan ini sesuai dengan misi yang diemban UMY.

Disamping itu fakultas dan jurusan berpeluang pula untuk menyalurkan para mahasiswanya agar melakukan magang dan kalau bisa lebih jauh lagi dapat bekerja di lembaga-lembaga tersebut setelah lulus. Hal ini sangat mungkin terjadi karena Muhammadiyah merupakan organisasi yang telah banyak dikenal dan memiliki anggota serta simpatisan yang memiliki perusahaan-perusahaan yang tersebar di seluruh Indonesia baik yang skalanya lokal maupun nasional.

Selain itu upaya untuk mengantisipasi lulusan dari UMY maka bisa ditempuh dengan cara membina hubungan baik. Muhammadiyah dan simpatisannya mempunyai banyak sekali organisasi dan usaha bisnis baik di tingkat lokal maupun di tingkat nasional, sehingga hal ini dapat dimanfaatkan untuk menyalurkan para sarjana UMY. Meskipun begitu UMY sebaiknya memprioritaskan diri pada jalur dunia Islam, sehingga upaya memperebutkan para tenaga kerja bagi para sarjana baru dapat diminimalisir.

BAB V

PENUTUP

5.1 KESIMPULAN

Setelah melalui pembahasan yang panjang serta melakukan analisis SWOT, maka isu strategis yang kemudian muncul memerlukan alternatif strategi yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Berdasarkan analisis SWOT maka isu-isu strategis yang digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta adalah:

1. Profesionalisme dosen dan karyawan.
2. Manajemen organisasi.
3. Lulusan sebagai sarjana muslim yang beretos kerja Islam dan berwawasan Iptek.
4. Hubungan kerjasama dengan lembaga lain.

Berbagai isu strategis inilah yang akan dilihat untuk meningkatkan kinerja organisasi dan lebih jauh lagi akan tercapai adanya misi maupun visi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Dengan berpedoman pada isu strategis yang ada maka ada beberapa

rumusan strategi yang bisa dihasilkan di sini adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan profesionalisme dosen ditempuh strategi Sumber Daya Manusia (SDM) di tingkat fakultas dan strategi pertumbuhan untuk tingkat universitas. Sedang untuk karyawan bisa ditempuh strategi stabilitas di tingkat universitas dan strategi diversifikasi di tingkat fakultas/bagian.
2. Upaya untuk perbaikan manajemen organisasi secara menyeluruh dapat ditempuh dengan cara strategi stabilitas dan strategi pengurangan sedangkan di tingkat fakultas bisa diterapkan strategi kepemimpinan.
3. Upaya untuk menghasilkan lulusan sebagai sarjana muslim yang memiliki etos kerja Islam dan memiliki wawasan lptek bisa ditempuh dengan menerapkan strategi stabilitas. Sedangkan pada tingkat fakultas dapat ditempuh strategi diferensiasi.
4. Strategi lain yang dapat ditempuh untuk membina hubungan dan kerjasama dengan lembaga-lembaga lain adalah kombinasi dari strategi konsentrasi dan strategi pertumbuhan.

Itulah berbagai strategi yang bisa dipakai untuk menangani isu-isu strategis yang muncul.

5.2 REKOMENDASI KEBIJAKAN

Agar Universitas Muhammadiyah Yogyakarta tetap survive dan memperoleh banyak mahasiswa di masa-masa yang akan datang maka

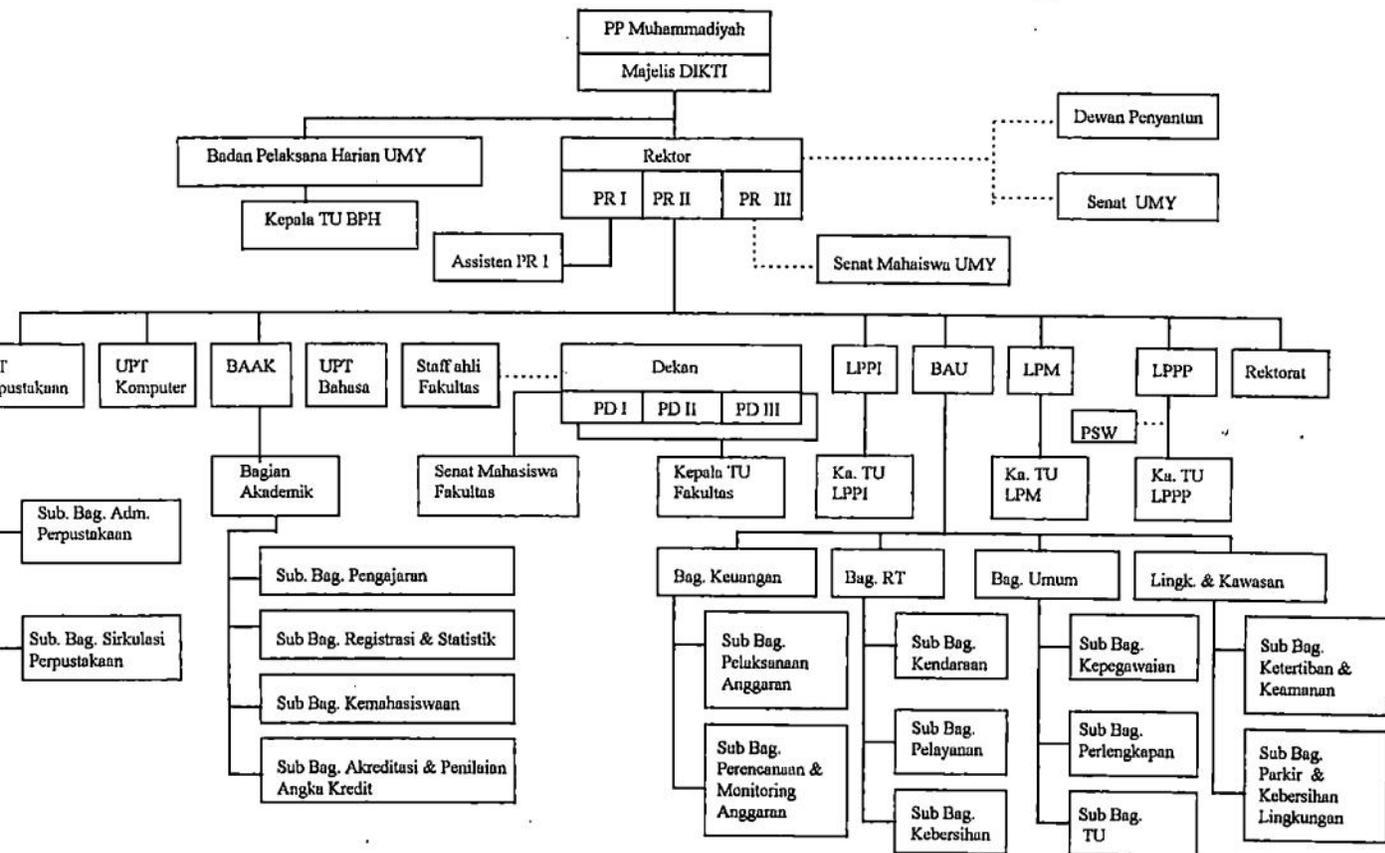
diharapkan UMY punya strategi khusus untuk menghadapi persaingan dengan PTS lain dan mengantisipasi turunnya jumlah pendaftar atau calon mahasiswa yang akan masuk ke UMY. Adapun strategi yang sudah dirumuskan dalam pembahasan di muka tadi dapat disusun dalam urutan kebijakan sebagai berikut:

1. Meningkatkan profesionalisme dosen dan karyawan dapat dilakukan dengan cara:
 - a. Pengiriman dosen untuk studi lanjut ke dalam dan ke luar negeri.
 - b. Mengikuti program pencangkakan, penataran, kursus, lokakarya dan sebagainya.
 - c. Menumbuhkan minat untuk penelitian, pengabdian masyarakat dan membuat tulisan ilmiah di media massa.
 - d. Meningkatkan kemampuan berbahasa asing.
 - e. Mengikutkan program pelatihan dan pengembangan SDM, *public relation*, dan kursus penguasaan program-program komputer karyawan.
 - f. Memberikan bekal-bekal ketrampilan praktis dalam hal penyimpanan arsip, filing dan sebagainya.

2. Memperbaiki sistem manajemen organisasi dapat dilakukan dengan:
 - a. Menciptakan mekanisme pekerjaan dalam suatu *Standard Operating Procedure (SOP)*.
 - b. Menetapkan kebijakan dan peraturan yang tepat, responsif dan merata

- c. Menciptakan sistem komunikasi yang efektif.
 - d. Menciptakan gaya kepemimpinan yang partisipatif bagi bawahan.
 - e. Menciptakan struktur organisasi yang organis yang mampu memberi otoritas penuh pada fakultas untuk membuat keputusan (usulan bagan struktur organisasi ada dihalaman 138).
3. Lulusan sebagai sarjana muslim yang memiliki etos kerja Islam dan berwawasan Iptek.
- a. Memasukkan nilai-nilai ke-Islaman dalam kurikulum pengajaran.
 - b. Memberikan tambahan porsi kegiatan extra kurikuler di bidang keagamaan dan ke-Muhammadiyah.
 - c. Memberi tambahan mata kuliah ekstra yang sifatnya praktis dan yang sesuai dengan fakultas masing-masing.
 - d. Melakukan tukar mahasiswa dengan PT lain di luar negeri khususnya di negara Islam.
4. Hubungan kerjasama dengan lembaga lain.
- a. Menjalin komunikasi dengan semua pihak yang terkait dengan UMY.
 - b. Menciptakan kerjasama dengan PT-PT di luar negeri khususnya di negara-negara Islam.
 - c. Menjalin kerjasama dengan lembaga penelitian.
 - d. Meningkatkan anggapan positif tentang UMY melalui berbagai

Usulan Bagan Struktur Organisasi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta



DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin, H. John. & Joyce E. A. Russel (1993) *Human Resources Management An Experimental Approach*. McGraw Hill Inc. Singapore.
- Bryson, John, M. (1995). *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Certo, Samuel C. & J. Paul Peter (1990) *Strategic Management A Focus On Process*. McGraw Hill International Editions. Singapore
- Dwiyanto, Agus. (1995). "Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik". Makalah Seminar Sehari Kinerja Organisasi Sektor Publik, Kebijakan dan Penerapannya. Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UGM Yogyakarta 20 Mei.
- Flavel, Ron. & Joe Williams. (1996). *Strategic Management A Practical Approach*. Prentice Hall Pty Ltd. Australia.
- Gibson, James L. et.al. (1996). *Manajemen*. Erlangga, Jakarta.
- Hax, A.C. & Majluf, N.S. (1984). *Strategic Management: An Integrative Perspective*. Englewood Cliffs, Prentice-Hill.
- Hughes, Owen. E. (1994). *Public Management and Administration An Introduction*. St. Martin's Press. Inc. USA.
- INTERPLAN (1969). *Appraising Administrative Capability For Development*. United Nations, New York.
- Jones, Gareth. (1995). *Organizational Theory*. Addison Wesley Publishing Company. USA.
- Keban, Yeremias, T. "Indikator Kinerja Pemerintah Daerah: Pendekatan Manajemen dan Kebijakan". Makalah Seminar Sehari Kinerja Organisasi Sektor Publik, Kebijakan dan Penerapannya. Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UGM Yogyakarta 20 Mei.
- _____, (1997). *Catatan Kuliah Manajemen Strategis MAP UGM Yogyakarta*.
- Miles, B. Matthew & A. Michael Huberman (1992). *Analisis Data Kualitatif*. UI Pers. Jakarta.

- Muhadjir, Noeng. *Problem Pendidikan Menghadapi Tantangan Tahun 2020*. Makalah Seminar Sumber Daya Manusia Menjelang 2020. Diselenggarakan HIPIS Cabang Yogyakarta Gedung Pertemuan-UGM Yogyakarta 24 Oktober 1995.
- Pearce II, John A. & Richard B. Robinson, Jr. (1997). *Manajemen Strategik*. Terjemahan Agus Maulana MSM. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Pribadi, Ulung. (1997). Rencana Strategis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Paper akhir Mata Kuliah Manajemen Strategis Program Studi Ilmu Administrasi Negara Pasca Sarjana UGM Yogyakarta. Tidak diterbitkan.
- Rais, M. Amien. (1997) *Demi Kepentingan Bangsa*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Rangkuti, Freddy (1997) *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rummler, Geary A. & Alan P. Brache (1995). *Improving Performance : How to Manage the White Space on The Organization Chart*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Salusu. (1996). *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Sharp, Colin. (1996). *Do It Yourself Evaluation Manual*. The Australian Youth Foundation, Sydney Australia.
- Stoner, A.F. dan Wankel Charles (1986). *Manajemen*. Intermedia, Jakarta.
- Viljoen, John. (1997). *Strategic Management Planning And Implementing Succesful Corporate Strategies*. Addison Wesley Longman, Australia.
- Wahyudi, Agustinus Sri (1996). *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Binarupa Aksara.
- Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger (1990). *Strategic Management*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Canada.
- Buku Panduan UMY Tahun Akademik 1997/1998
- Katalog Penelitian Dosen UMY 1997
- Kedaulatan Rakyat 3 Agustus 1997

Kedaulatan Rakyat 11 Agustus 1997

Kedaulatan Rakyat 17 Desember 1997

Kompas 4 Maret 1997

Kompas Online 25 November 1997

Kompas Online 29 November 1997

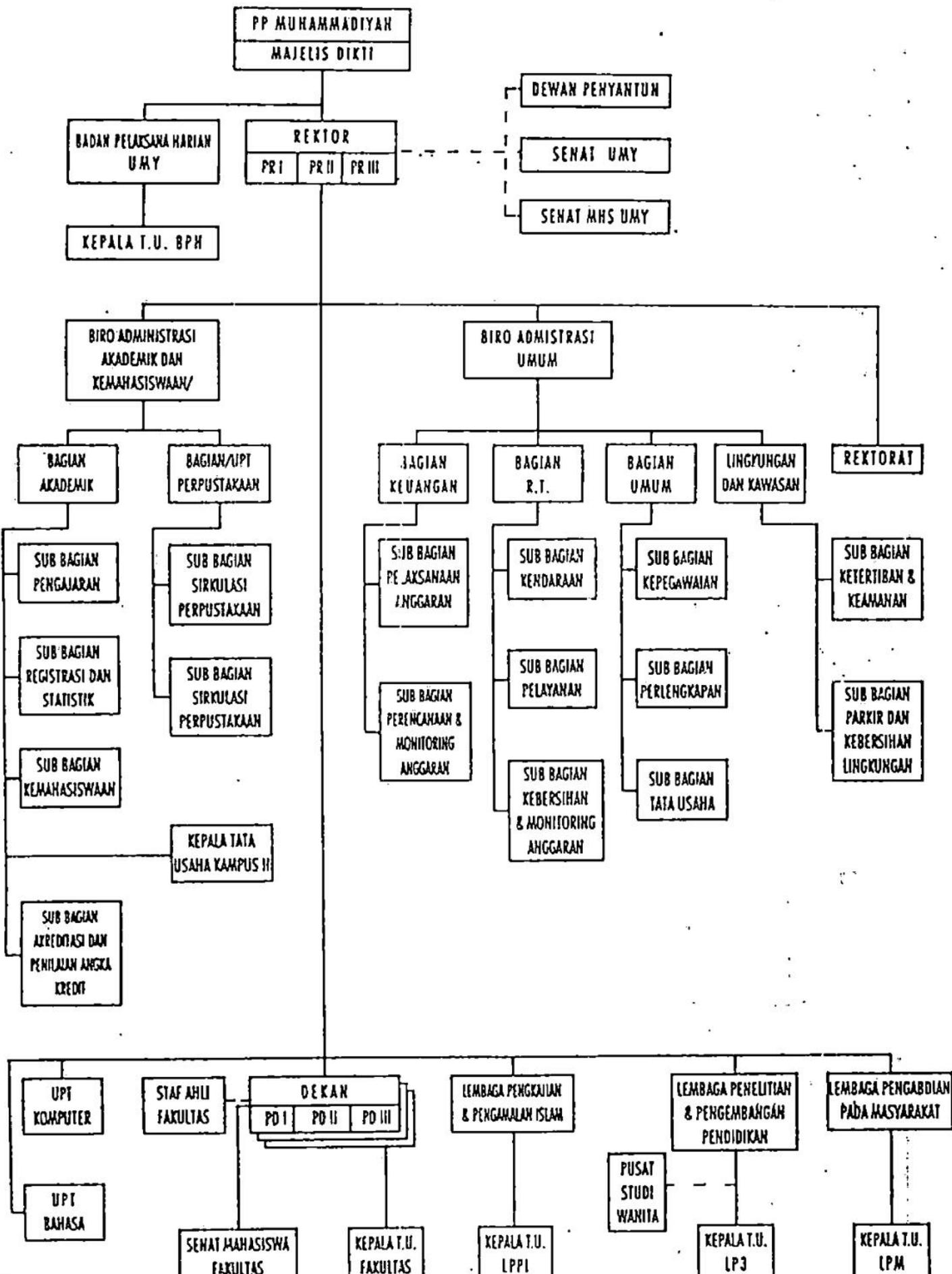
Proyeksi Penduduk dan Kesempatan Kerja Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Laporan Akhir. Kerjasama BAPPEDA Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dengan Pusat Penelitian Kependudukan Universitas Gadjah Mada 1992.

Rencana Induk Pengembangan UMY 1990-2000

Statuta Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1989 Tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pelaksanaannya.

Bagan Struktur Organisasi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta



PEDOMAN WAWANCARA

I. UMUM

1. Nama organisasi dan kedudukannya di lingkungan KOPERTIS Wilayah V.
2. Deskripsi Organisasi : kapan, mengapa, bagaimana bentuknya, oleh siapa didirikan, serta apa tujuannya
3. Organisasi dan manajemen
4. Program dan aktivitas

II. MANAJEMEN STRATEGIS

1. Faktor Internal

Inputs (Sumber Daya)

- Organisasi telah memiliki misi, tujuan dan sasaran yang dirumuskan dengan jelas.
- Organisasi telah memiliki semua strategi untuk berkompetisi dengan organisasi sejenis.
- Organisasi memonitor dan mengantisipasi tindakan-tindakan serta reaksi dari pihak kompetitor.
- Organisasi memiliki proses penyusunan anggaran yang efektif.
- Para pucuk pimpinan organisasi memakai pendekatan manajemen strategik dalam pengambilan keputusan.
- Organisasi memiliki sinergi dan perencanaan yang matang.
- Organisasi mengalokasikan sumber daya berdasarkan tujuan organisasi.
- Tujuan, sasaran, strategi, dan kebijaksanaan organisasi sudah konsisten satu dengan yang lain dan sudah dikomunikasikan dengan jelas.
- Karyawan memiliki moral dan semangat mental yang tinggi.
- Pucuk pimpinan memiliki moral dan semangat mental yang tinggi.
- Tingkat kepuasan kerja cukup tinggi.

- Organisasi telah menerapkan gaya manajemen partisipatif.
- Manajemen dapat mendorong kreativitas karyawan.
- Tingkat ketidakhadiran di kantor cukup rendah.
- Pergeseran karyawan antar bagian cukup rendah.
- Setiap karyawan mempunyai peluang yang sama dalam menduduki suatu posisi dalam pekerjaan.
- Organisasi telah menyediakan program bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan.
- Organisasi telah memiliki sistem pengendalian keuangan yang efektif.

Struktur Organisasi

- Struktur organisasi sudah cukup jelas bagi anggota, seperti yang digambarkan dalam bagan.
- Bagan organisasi sudah merefleksikan struktur yang paling dibutuhkan.
- Bagan organisasi sudah menggambarkan adanya rentang kendali
- Bagan organisasi sudah menggambarkan pengelompokan aktivitas-aktivitas sejenis.
- Fungsi-fungsi setiap staf tergambar baik didalam bagan.
- Prinsip-prinsip kesatuan komando sudah tergambar dalam bagan.
- Para staf pimpinan di tingkat puncak melaksanakan pendelegasian wewenang dengan baik.
- Organisasi telah membuat uraian tugas yang tertulis.
- Organisasi telah benar-benar memanfaatkan spesifikasi pekerjaan.
- Pekerjaan dalam organisasi sangat memberi arti pada pekerjanya, menantang dan memungkinkan orang memperoleh penghargaan.

Para staf pimpinan di tingkat puncak sudah ditunjukkan adanya pendelegasian wewenang

- Semua tugas sudah dapat dilaksanakan sesuai dengan hierarkinya.

Strategi (Proses)

- Sistem komunikasi dua arah sudah diberlakukan dengan baik dalam organisasi.
- Organisasi telah memiliki sistem penghargaan dan sanksi yang baik.
- Karyawan dan para pucuk pimpinan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan.
-
- Karyawan merasa cukup puas secara pribadi dengan pekerjaan dalam organisasi.
- Kebijakan unit-unit kerja (bagian) sudah sesuai dengan tujuan organisasi.
- Organisasi mengangkat karyawan hanya setelah dilaksanakan sistem perekrutan, wawancara, dan ujian saringan.
- Organisasi menyediakan program pelatihan dan program pengembangan manajemen bagi karyawannya.
- Organisasi telah cukup memberikan insentif pada karyawan.
- Organisasi telah memiliki sistem evaluasi yang efektif.
- Organisasi sudah memiliki sistem penggajian yang baik.
- Organisasi telah memiliki aturan dan kebijakan tentang disiplin karyawan.
- Organisasi telah mempunyai sistem pengembangan karir bagi karyawan.
- Organisasi telah mempunyai sistem pergudangan yang baik.
- Organisasi telah memiliki sistem pengendalian manajemen yang efektif.
- Organisasi sudah memiliki sistem pengendalian perbelanjaan.
- Organisasi telah memiliki sistem pengendalian mutu pekerjaan.

- Tindakan perbaikan segera diambil apabila terjadi kesalahan dalam organisasi.
- Perilaku yang tidak etis diawasi secara efektif dalam organisasi.
- Organisasi sudah menggunakan sistem komputerisasi dalam segala macam bentuk pelayanan kepada mahasiswa.
- Setiap informasi baru selalu dapat diterima dengan cepat oleh karyawan.
- Pelaksanaan tugas yang telah selesai selalu dilaporkan hasilnya kepada pimpinan.
- Setiap kebijakan selalu memperhatikan aspirasi karyawan dalam pembuatannya.
- Ide dari karyawan selalu ditampung pihak pimpinan untuk bahan pertimbangan dalam pembuatan keputusan.
- Pimpinan memberi kesempatan karyawan mengeluarkan ide atau gagasan dalam proses pembuatan suatu keputusan.
- Setiap pelaksanaan kegiatan selalu mengikuti prosedur yang sudah ditentukan.
- Organisasi telah memiliki semua strategi untuk berkompetisi dengan organisasi sejenis.
- Organisasi memonitor dan mengantisipasi tindakan-tindakan serta reaksi dari pihak kompetitor.

Kultur

- Nilai-nilai efisiensi selalu ditekankan dalam setiap kegiatan karyawan.
- Pencapaian tujuan merupakan hasil akhir dari setiap aktivitas yang dilakukan oleh karyawan.
- Para karyawan memegang tinggi komitmen pekerjaan yang telah dibebankan oleh pimpinan.

- Nilai-nilai kejujuran selalu ditanamkan dalam diri karyawan dan selalu dijunjung tinggi dalam setiap aktivitas.
- Karyawan harus mengedepankan sikap rajin dalam setiap melaksanakan pekerjaannya.
- Kerjasama selalu dipupuk sehingga nampak kekompakkan karyawan sebagai satu team-work.

2. Faktor Eksternal

a. Lingkungan Sosial

Lingkungan sosial (*societal environment*) terdiri dari: sosiokultural, ekonomi, teknologi, hukum, politik, demografi, kompetitor dan stakeholder.

Di sini semua dimensi akan dibuat dalam satu paket pedoman wawancara yang tercakup dalam lingkungan sosial.

- Pandangan masyarakat tentang pentingnya pendidikan tinggi di Perguruan Tinggi.
- Kesempatan kerja yang terkait dengan hasil lulusan perguruan tinggi.
- Besarnya jumlah peminat untuk masuk ke Perguruan Tinggi Swasta.
- Latar belakang sosial ekonomi calon mahasiswa yang akan masuk ke Perguruan Tinggi Swasta.
- Meningkatnya tingkat pendapatan masyarakat.
- Menghadapi munculnya berbagai peralatan pendidikan yang semakin canggih.
- Adanya sarana telekomunikasi yang semakin canggih seperti internet dan sebagainya.
- Pergantian pejabat Pemerintah yang berpengaruh mengenai Pendidikan

- Berbagai kebijakan atau peraturan yang berkaitan dengan Sistem Pendidikan Tinggi khususnya di PTS.
- Banyaknya jumlah PTS lain yang menjadi pesaing dari suatu PTS.
- Adanya perhatian dari pihak *stakeholder* (pemilik) kepada organisasi yang didirikannya.
- Adanya dukungan dari masyarakat terhadap program-program yang dilaksanakan PTS di suatu tempat.

III. KINERJA ORGANISASI

a. Tujuan Organisasi

- Tujuan dan strategi pencapaian tujuan sudah dirumuskan dan dikomunikasikan.
- Strategi tersebut sesuai dengan hasil analisis SWOT (kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman)
- Dalam kaitannya dengan strategi, apakah output organisasi dan tingkat kinerja yang diharapkan untuk setiap output sudah dirumuskan dan dikomunikasikan.

b. Tujuan Proses

- Tujuan-tujuan organisasi sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan konsumen dan organisasi.

c. Tujuan pekerjaan

- Output-output dan standard berkaitan dengan proses yang diperlukan (berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan konsumen dan organisasi).

d. Desain Organisasi

- Semua fungsi yang relevan ada ditempatnya.
- Semua fungsi penting.

- Struktur formal organisasi mendukung strategi dan meningkatkan efisiensi.

e. Desain Proses

- Apakah merupakan proses yang paling efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

f. Desain Pekerjaan

- Proses-proses yang diperlukan terefleksikan dalam pekerjaan-pekerjaan yang tepat.
- Langkah-langkah pekerjaan/tugas berada dalam suatu urutan yang logis.
- Kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang mendukung sudah dirumuskan.
- Lingkungan pekerjaan mendukung.

g. Manajemen Organisasi

- Fungsi-fungsi tjuan sudah dirumuskan.
- Kinerja-kinerja yang relevan terukur.
- Sumber daya teralokasi dengan tepat.
- Apakah celah-celah diantara fungsi-fungsi dimenej/dikelola.

h. Manajemen Proses

- Proses sub tujuan yang tepat sudah dirumuskan.
- Proses kinerja telah dimenej atau dikelola.
- Sumber daya yang cukup sudah dialokasikan untuk semua proses.
- Celah atau pertemuan diantara langkah-langkah proses dimenej/dikelola.

i. Manajemen Pekerjaan

- Karyawan mengerti tentang tujuan-tujuan dan pekerjaan-pekerjaan



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

Nomor : 168/D.3-II/XII/1997

22 Desember 1997

Lamp. : -0-

Hal : **Ijin Penelitian**

Kepada Yth.

Sdr. Dra. Atik Septi Winarsih

di -

YOGYAKARTA

Assalaamu'alaikum wr. wb.

Memperhatikan surat saudara tanggal 15 Desember 1997 tentang ijin penelitian di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, dalam rangka penyusunan tugas akhir. Pada dasarnya kami tidak keberatan memnuhi permintaan saudara.

Demikian, atas perhatian saudara diucapkan terima kasih.

Wassalaamu'alaikum wr. wb.



Prof.Dr.H. Achmad Mursyidi, M.Sc.



UNIVERSITAS GADJAH MADA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

Jl. Prof. Dr. Sardjito - SEKIP, Yogyakarta 55281, Telp. (0274) 563825, 902117, Fax. (0274) 563825

Nomor : 2.01/UGM/MAP/Survey/
Hal : Ijin Penelitian

Yogyakarta,

Kepada : Yth.

BAPAK REKTOR

UNIV. MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

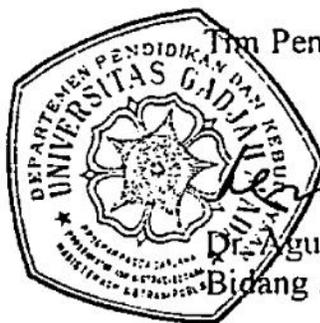
DI YOGYAKARTA

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan tugas akhir/tesis, Pengelola Program Studi Magister Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada (MAP-UGM) Yogyakarta memintakan ijin bagi mahasiswa tersebut di bawah ini untuk melakukan penelitian di Instansi yang Bapak / Ibu pimpin.

Nama Mahasiswa : **ATIK SEPTI WINARSIH, Dra.**
Nomor Mahasiswa : **1391/PS/MAP/96**
Konsentrasi : **MANAJEMEN PUBLIK**
Judul Tesis : **MANAJEMEN STRATEGIS PENINGKATAN
KINERJA UNIV. MUHAMMADIYAH YOGYA-
KARTA**

Atas perhatian dan kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.



Tim Pengelola Program Studi MAP-UGM

Agus Dwiyanto
Dr. Agus Dwiyanto
Bidang Akademik

Tembusan Kepada :